

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós Graduação em
Engenharia de Produção

**MODELO DE ARQUITETURA DA CULTURA ORGANIZACIONAL
MARCO : as dimensões da Cultura Organizacional suportadas
pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento
humano.**

CELIA CRISTINA ZAGO

Tese apresentada ao
Programa de Pós- Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do título
de Doutora em Engenharia de Produção

Florianópolis

2000

Celia Cristina Zago

**MODELO DE ARQUITETURA DA CULTURA ORGANIZACIONAL –
MARCO : as dimensões da cultura Organizacional suportadas
pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento
humano.**

Esta tese foi julgada e aprovada para a
obtenção do título de **Doutora em Engenharia de Produção**
no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 12 de dezembro de 2000.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Dr.
Coordenador do Programa

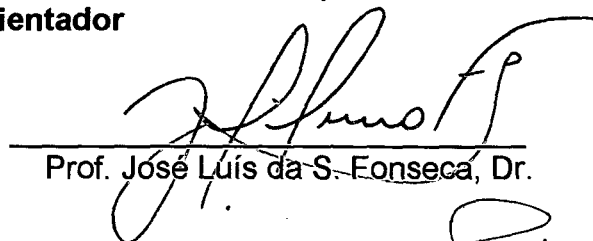
BANCA EXAMINADORA:



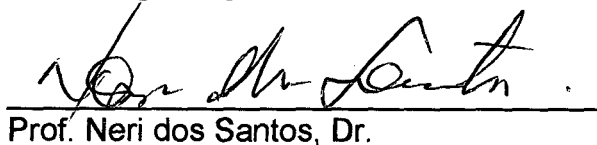
Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador



Profa. Olga Regina Cardoso, Dra.



Prof. José Luís da S. Fonseca, Dr.



Prof. Neri dos Santos, Dr.



Prof. Álvaro Borges de Oliveira, Dr.

Ao meu pai **José Zago** que sempre
vibrou e se orgulhou com minhas vitórias e conquistas;
fortaleceu-me nas fraquezas e momentos difíceis;
incentivou-me nos desafios e novas empreitadas.
Com amor, gratidão e saudade.

AGRADECIMENTOS

Qualquer expressão de agradecimento às pessoas que compartilharam comigo essa jornada, por mais ampla que pretenda ser, jamais conseguirá contemplar o verdadeiro significado de importância que tomaram em minha vida. Tenho muito a agradecer:

Ao Senhor meu Deus, que me guia e ilumina.

Ao meu orientador Professor Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, que me fez acreditar que a competência pode ser acompanhada pela amizade, apoio, incentivo e dedicação.

Aos Professores Paulo Ortiz Rocha de Aragão, Phd.; Neri dos Santos, Dr.; Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr. e Rogério Cid Bastos, Dr., que como professores e membros da banca examinadora de meu exame de qualificação, demonstraram o dom de construir.

Aos meus filhos Marcelo e Victor, que sustentam-me e fortalecem-me com o seu amor.

Ao Edi Luiz Z. Vedana, parceiro e companheiro de todas as horas.

À minha mãe, irmãs, irmãos e ao Silas, por apoiarem-me inesgotavelmente.

Aos meus amigos e amigas, Rose Irene, Denise, Noemia, Eunice, Novaes, Cassandra, Gilmara, Guaraci e Nelson, pela troca de experiências e afeto que propiciaram-me equilíbrio.

Aos amigos Sandra, Edson Pinheiro, Lucinaldo, Ruy, Zaira, colegas do Grupo de Estudo de Gestão Estratégica do Conhecimento – GEDEC/UFSC onde encontrei oportunidade de crescimento e sustentação.

À todos, com muito carinho, ETERNAMENTE OBRIGADA!

SUMÁRIO

Lista de Figuras	p.viii
Lista de Quadros.....	p.viii
Resumo	p.
ix	
Abstract	p. x

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO	02
1.1 Arquitetura básica da tese.....	06
1.1.1 Importância do tema	06
1.1.2 Definição do problema	08
1.1.3 Contribuição e relevância do estudo	11
1.1.4 Objetivos	13
- Objetivo geral	13
- Objetivos específicos	13

CAPÍTULO II

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 Base teórica dos estudos da cultura organizacional	19
2.2 Fundamentos teóricos deste estudo	24

CAPÍTULO III

3 CONSTRUÇÃO TEÓRICA – RELAÇÃO CULTURA/AMBIENTE E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	28
3.1 Cultura organizacional e comportamento nas organizações – relação de causalidade mútua	32
3.2 Premissa básica	35
3.3 O modelo BBM – Behavior Based Model	37

CAPÍTULO IV

4 CONSTRUÇÃO TEÓRICA – A ARQUITETURA DA CULTURA ORGANIZACIONAL	40
4.1 Aspectos de natureza estrutural	40
4.1.1 Os estudos da cultura organizacional como estrutura.....	41
4.1.1.1 Cultura organizacional – análise de conceito – uma tentativa de traçado de estrutura	41
4.2 Aspectos de natureza dinâmica	53
4.2.1 Sistemas dinâmicos e as mudanças na cultura	53
4.3 A cultura organizacional como modelos mentais e representações sociais	56
4.4 Níveis de agregação da cultura organizacional	59
4.4.1 A composição da cultura organizacional e o meio	61
4.4.2 Relações dos elementos internos da cultura	63
4.5 A cultura como um processo de aprendizagem	71

CAPÍTULO V

5. MODELO DE ARQUITETURA DA CULTURA ORGANIZACIONAL	76
5.1 Aspectos de natureza estrutural	76
5.1.1 Descrição e articulação dos elementos que suportam modelo	77
5.1.1.1 A natureza estrutural das necessidades como dimensão da cultura organizacional	77
5.1.1.2 A natureza estrutural dos conhecimentos como dimensão da cultura organizacional	80
5.1.1.3 A natureza estrutural dos valores como dimensão da cultura organizacional.....	83
5.1.1.4 A natureza estrutural das habilidades como dimensão da cultura organizacional	86
5.2 Aspectos de natureza dinâmica : a dinâmica e articulação dos elemento estruturais da cultura organizacional	87
5.3 O gerenciamento da cultura organizacional	101
5.3.1 O paradoxo da cultura	102
5.3.2 A ética na (trans) formação da cultura organizacional	104

CAPÍTULO VI

6 VALIDAÇÃO DO MODELO	109
6.1 Procedimentos metodológicos	109
6.1.1 Limitações da pesquisa	112
6.2 Apresentação dos dados	113
6.2.1 Caracterização dos estudos de caso	114
6.3 Análise dos dados	119
6.3.1 Identificação das variáveis	120
6.3.2 Definição das variáveis	123
6.4 Interpretação dos dados	128
6.5 Tratamento e classificação das dimensões da cultura organizacional em relação às dimensões do modelo MARCO e suas congruências	132

CAPÍTULO VII

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
GLOSSÁRIO	143
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	148

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema da competitividade na era do conhecimento.....	03
Figura 2: Cultura e comportamento.....	36
Figura 3: A Composição da cultura através das dimensões do comportamento	40
Figura 4: A composição holográfica da cultura organizacional.....	60
Figura 5: Níveis de agregação da cultura organizacional.....	69
Figura 6: Aprendizagem adaptativa e criativa.....	73
Figura 7: Elementos de natureza estrutural da cultura organizacional	77
Figura 8: A dinâmica do conceito de necessidades.....	88
Figura 9: Inter-relação conhecimento/necessidades.....	91
Figura 10: Loop reflexivo de Willian Isaacs	93
Figura 11: Ciclo de renovação do conhecimento.....	94
Figura 12: MARCO – Modelo de arquitetura da cultura Organizacional.....	101
Figura 13: Esquema de tratamento dos dados.....	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Aspectos dos conceitos da cultura organizacional.....	51
Quadro 2: Identificação e agrupamento das variáveis.....	122
Quadro 3: Correspondência entre variáveis e indicadores utilizados e as dimensões estruturais do modelo MARCO.....	133
Quadro 4: Abrangência do modelo MARCO em relação aos indicadores da cultura organizacional	134

RESUMO

ZAGO, Celia Cristina. Modelo de arquitetura da cultura organizacional – MARCO : as dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. Florianópolis, 2000. 161fs Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

O presente trabalho de tese tem por objetivo aprofundar os estudos sobre a Cultura Organizacional através de uma discussão teórica e da proposta de um modelo de sua arquitetura que sistematize e contemple aspectos de natureza estrutural e dinâmica, visando suportar ações para o seu gerenciamento estratégico. Justificado pela relação de causalidade mútua entre a Cultura Organizacional e o comportamento humano coletivo, o estudo define como premissa básica que ‘o comportamento é a expressão da cultura, que é por ele consolidada’, podendo, portanto, ser estruturada pelas mesmas dimensões que são: necessidades, valores, habilidades e conhecimentos. A validação do modelo MARCO processa-se pela constatação de que as inúmeras variáveis e indicadores, normalmente utilizados para o estudo e diagnóstico da cultura nas organizações, são sintetizados e, ao mesmo tempo, amplamente contemplados pelas dimensões propostas no modelo. O estudo, composto em sete capítulos, apresenta em seu primeiro capítulo a arquitetura básica da tese, onde são definidos: a importância do tema, o problema, a contribuição e a relevância do estudo, e os objetivos gerais e específicos. O capítulo 2 traz as bases teóricas dos estudos da cultura organizacional e os fundamentos da teoria da “autopoiese”, que sustentam a construção teórica do estudo que é apresentado nos capítulos 3 e 4. No capítulo 5 é apresentado o modelo de arquitetura da cultura organizacional – MARCO e seus aspectos de natureza estrutural e dinâmica. Nos capítulos posteriores, são explicitados os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos dados que oferecem base para a justificação do modelo e as considerações finais e sugestões para novos estudos, respectivamente.

PALAVRAS CHAVE: *MARCO; Cultura Organizacional; Comportamento Humano; modelo de arquitetura*

ABSTRACT

ZAGO, Célia Cristina. Organizational culture architecture model – Marco: the organizational culture dimensions supported by its inter-relation with the human behavior variables. Florianópolis, 2000. 161fs Thesis (Doctorate in Production Engineering, UFSC, 2000.

The present thesis work has the objective to deepen the studies about Organizational Culture through a theoretical discussion and from the proposal an architectural model that systematizes and gazes structural and dynamic nature aspects, aiming to stand actions for its strategic management as a way to support its strategic management. Justified by a mute causality relation between the Organizational Culture and the collective human behavior, the study defines as the basic premise that “the behavior is the culture expression, that is by it consolidated”, therefore being structured by the same dimension that are: needs, values, skills and knowledge. The MARCO model validation is processed by evidences that the innumerous variables and indicators, normally used for culture study and diagnosis in the organizations, are synthesized, and at the same time, broadly contemplated by proposed dimension on the model. The study composed in seven chapters presents in its first chapter the thesis basic architecture, where are defined the importance of the theme, problem, contribution and relevance of the study and the general and specific objectives. The chapter 2 brings the theoretical basis of the organizational culture study and the fundament of the “autopoiese” theory that support the study theoretical construction that are presented in the chapters 3 and 4. On the chapter 5 is presented the organizational culture architecture model – MARCO and its structural and dynamic nature aspects. In that case, in later chapters are explicit the methodological procedures; the data presentations and analyses that provide the model justification base; and the final considerations and suggestions for new studies, respectively.

Key Words: MARCO; Organizational Culture; Human Behavior; architecture model.

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

"Nada é permanente... exceto as mudanças" (Heráclito, 500 AC)

É inegável que todo o setor produtivo, de qualquer segmento ou tamanho, está recebendo o impacto do turbilhão das rápidas e radicais mudanças de nossos tempos. Mudaram os patamares tecnológicos da produção, os padrões de concorrência com a globalização do mercado, e estão mudando, também, os conceitos organizacionais, as concepções de produção e das formas de organização do trabalho, e as estratégias de sobrevivência.

Diante da variabilidade do ambiente e da incerteza econômica, os negócios têm que fazer frente a esses desafios, promovendo um fluxo constante de inovações, flexibilidade e melhorias nos produtos, processos e serviços (ZAHIR, SHARP e KAGIOGLOU, 1997), o que compele a privilegiar ações gerenciais orientadas ao pronto e adequado reexame dos problemas e o questionamento de soluções já aceitas (ZARIFFIAN, 1995; 1997).

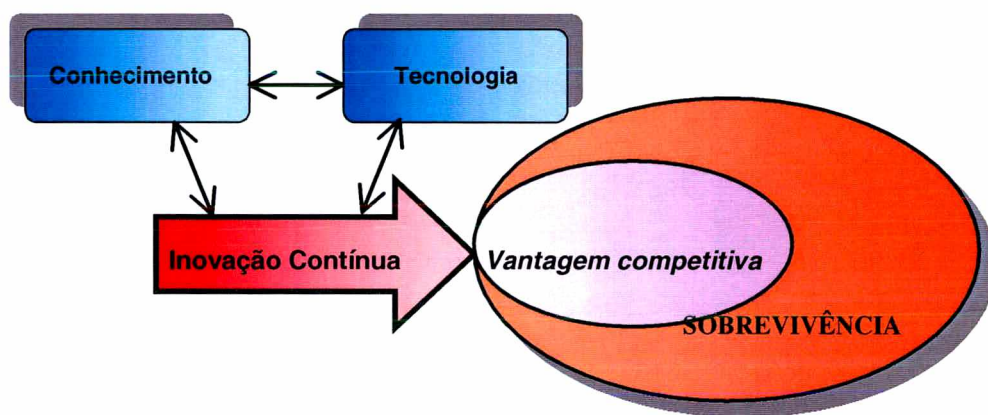
Pesquisas recentes têm comprovado que empresas inovadoras, com maior tecnologia e conhecimento, tendem a ter maior parte no mercado, taxa mais alta de crescimento e maiores ganhos (ZAHIR, SHARP e KAGIOGLOU, 1997; TERRA, 1999), sugerindo, com isso, a existência de uma inter-relação entre conhecimento e tecnologia.

Essa inter-relação pode ser atribuída ao fato de que as tecnologias e os demais recursos a serem empregados na geração da inovação nas empresas são

definidos com base nos conhecimentos dos membros organizacionais, e que, a partir da interação entre conhecimento e tecnologia, novas tecnologias e conhecimentos serão gerados, alcançando novos patamares de inovação, desenvolvimento e superação.

Essa idéia pode ser ilustrada pelo esquema abaixo desenvolvido:

Figura 1 - Esquema da Competitividade na Era do Conhecimento



Para o posicionamento frente a essa nova ordem, e ao se considerar que o conhecimento é causa e efeito das mudanças, e que toda mudança exige conhecimento, uma das alternativas para as organizações modernas, como coloca Sveiby (1998), é adotar uma estratégia orientada para o conhecimento, alavancando ativos intangíveis como: a competência de seu pessoal - que converge para a necessidade da administração das capacitações organizacionais; a estrutura externa - que se explicita através das relações com o cliente, fornecedor; e sua estrutura interna - configurada pelas dimensões

organizacionais: processos, indivíduos e seus papéis, estratégia e tecnologia (SILVA, 1997) que, por sua vez, são conformados pela cultura organizacional.

As posturas ou características inovadoras das organizações figuram dentro das teorias de gestão empresarial, como uma permanente definição e redefinição das competências e das relações competitivas (ZARIFFIAN, 1997; HAMEL e PRAHALAD, 1995; STALK, EVANS e SHULMAN, 1992), cuja essência tem sido encontrada no desenvolvimento de capacitações organizacionais tão peculiares que dificultam a sua replicação pelos seus competidores e as destacam no mercado. (QUINN, 1990; PFEFFER, 1981; HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Essas capacitações são enfocadas como competências essenciais¹ por Hamel e Prahalad (1995) e encontram-se na capacidade estratégica para explorar, acumular, compartilhar e gerar novos conhecimentos dentro de um processo dinâmico de inovação contínua, através do aprendizado organizacional (WHITEHILL, 1996; SENGE, 1990; FLEURY e FLEURY, 1997; ARGYRIS e SHÖN, 1978, 1985; SCHEIN, 1995a; MORGAN, 1996), da criação de capacidades dinâmicas, de aprender, adaptar-se e se renovar com o tempo (TEECE e PISANO, 1994), e da criação do conhecimento nas organizações (NONAKA e TACKEUCHI, 1997) distinguindo-se, principalmente, na peculiaridade da cultura e do conhecimento organizacionais

Nesse sentido, constata-se que as organizações de visão do final deste século empreendem-se no repensar de suas ações, na valorização dos

¹ Hamell e Prahalad (1995) em sua Teoria Estratégica Baseada em Competências, definem competência essencial como sendo a real fonte de vantagem competitiva quando incorporada aos produtos básicos finais.

conhecimentos e na reconfiguração de suas estruturas, que lhes permitam a flexibilidade e dinâmica exigidas para inovação e mudanças constantes, que passaram a ser um modo de vida e fator crucial para o desempenho organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997:55) ressaltam que, “hoje, a essência da estratégia não é a estrutura dos produtos e mercados de uma empresa mas, sim, a dinâmica de seu comportamento”.

Assim, uma das maiores áreas em discussão na recente literatura de negócios é sobre qual é a nova estrutura organizacional, que possa oferecer condições para a criação e o desenvolvimento de capacitações que sustentem a promessa de congruência com um ambiente em constante aumento de complexidade e incertezas (VELTZ e ZARIFFIAN, 1993; GARVIN, 1998; DAVIDOW e MALONE, 1992; TOFFLER, 1993; SILVA, 1997).

Tendo-se que a estrutura da organização representa o resultado de um processo evolutivo de escolhas específicas das organizações baseadas em seus conhecimentos e valores (APPELBAUM e GRIGORE, 1997), entende-se que para mudar, portanto, é necessário reestruturar as imagens que guiam as ações (MORGAN, 1996), adotando novos conceitos, novos comportamentos, convicções e valores que acompanhem a evolução dos tempos. Isso significa que as mudanças das estruturas organizacionais perpassam pela mudança dos modelos mentais das pessoas que compõem as organizações (MORGAN, 1996; SENGE, 1990; KIM, 1993; WEICK, 1995; JHONSON-LAIRD, 1983).

É pela convivência e experiências comuns dos membros organizacionais, na construção social da realidade, que se consolidam modelos mentais coletivos

peculiares que dão identidade e que distinguem uma determinada comunidade pelas características comuns dos comportamentos de seus membros.

Esse fenômeno é nomeado por diversos autores como “Cultura Organizacional ou Cultura Corporativa”. (SCHEIN, 1985, 1990, 1992; MORGAN, 1996; FLEURY e FLEURY, 1997).

Considerando que as ações organizacionais são ações de seus membros, é comum que muitos autores da atualidade como Sveiby (1998); Nonaka e Takeuchi (1997); Morgan (1996); Quinn (1990); Stewart (1998); Fleury e Fleury (1997); Schein (1995a); Zahir; Sharp e Kagioglou (1997), destaquem o poder da cultura organizacional como a gênese de qualquer estratégia empresarial, visto ser a mesma determinante da conduta das pessoas na organização.

Dado a relevância do tema, busca-se com a este trabalho aprofundar os estudos sobre a cultura organizacional que suportem o entendimento de sua arquitetura, como uma contribuição acadêmica e gerencial.

1.1 Arquitetura básica da tese

1.1.1 Importância do tema

A tendência das vertentes de pensamento nas áreas da sociologia, engenharia, economia, administração e outras, no final deste século, convergiram para a busca da síntese e complementaridade entre a eficiência

operacional e a eficácia da capacidade de atingir os objetivos organizacionais, em busca de efetividade.

A ótica utilitária, baseada na eficiência organizacional (PINHEIRO DE LIMA, 1999), ganhou reforço na década de 80 com a valorização dos processos de qualidade e produtividade espelhados na experiência e sucesso japoneses.

Na década de noventa, as necessidades de inovações e auto-superação, como forma de adaptação às mudanças do ambiente, delineou o surgimento da sociedade do conhecimento, cujos fundamentos parecem ser a informação, a aprendizagem, o conhecimento e o capital intelectual. (RODRIGUEZ y RODRIGUEZ e ALMEIDA, 1999).

As pessoas e as características intangíveis de seus comportamentos despontaram como uma referência para a tendência paradigmática geral de concepção e desenvolvimento de novos modelos organizacionais.

Diante desse reconhecimento da importância dos aspectos humanos comportamentais para a efetividade dos objetivos organizacionais, a questão da cultura organizacional tem ocupado destaque merecido nas discussões, congressos e literatura nas áreas de administração, engenharia, economia e outras.

O assunto tem sido destacado por inúmeros autores como Sveiby (1998); Nonaka e Takeuchi (1997); Morgan (1996); Quinn (1990); Stewart (1998); Fleury e Fleury (1997); Schein (1995a); Shinyashiki (1995); Zahir, Sharp Kaglioglou (1997), denotando o reconhecimento de sua importância estratégica para a

administração e para o desenvolvimento de processos e capacidades, com vistas à efetividade organizacional.

1.1.2 Definição do problema

O reconhecimento do poder da cultura organizacional para o sucesso das ações empresariais não é recente, o que muda é o seu enfoque estratégico.

Diante de um ambiente estável, a idéia central volta-se para a necessidade de conhecer a cultura existente para não afrontá-la e para adaptar-se à ela, numa ação reativa. Hoje, entretanto, frente à dinâmica do ambiente, percebe-se que a vantagem competitiva pode também derivar da capacidade de reconfigurar a cultura organizacional, transformando-a e gerenciando-a para que a mudança seja incorporada como parte da vida corporativa diária, pois entende-se que a habilidade de uma organização para aceitar e encorajar a mudança depende intimamente da sua cultura.

Assim, entende-se que para promover as mudanças exigidas para se manter congruência organizacional com os desafios do ambiente é necessário mudar-se. Se há um entendimento de que a organização reside na mente das pessoas envolvidas, então, uma mudança cultural eficaz implica na mudança de mentalidade (MORGAN, 1996); isso indica que a competência em inovar baseia-se na de inovar-se (DEMO, 1997).

Destaca-se então, a necessidade da promoção da mudança cultural para que seus fundamentos ofereçam suporte para as novas ações organizacionais, para os novos conceitos, para a nova dinâmica.

Essa questão exige um conhecimento aprofundado sobre o fenômeno 'cultura organizacional', como uma contribuição para seu entendimento e que possibilite a intervenção sobre ele.

A conotação mecanicista² de uma 'intervenção' pode ser desfeita à medida em que "cultura" é considerada uma construção social da realidade, subentendendo-se que com a ação estratégica sobre seus elementos estruturais pode-se, mesmo sem um conteúdo determinista de relação de causa-efeito, criar condições propícias para o seu desenvolvimento em congruência com as necessidades, pois como coloca Varela "...as idéias, como também a história, são uma possibilidade que se cultiva, não um determinismo mecânico". (MATURANA e VARELA, 1997:35)

Entretanto, as abordagens sobre cultura organizacional disponíveis, estão mais voltadas para os aspectos conceituais e para as proposições para reconhece-la e diagnosticá-la, buscando entender o fenômeno como ele se apresenta, através de suas resultantes, sem, contudo, atentarem para o entendimento sobre a sua arquitetura, ou seja, sobre quais os elementos podem estruturá-la.

² Uma discussão mais aprofundada sobre essa questão pode ser vista no capítulo 2.

Algumas abordagens possuem um caráter mais prescritivo e propõem formas de administração da cultura, enfocando principalmente o seu aspecto dinâmico, relegando a um segundo plano a análise de sua estrutura.

A deficiência no entendimento sobre a arquitetura da cultura pode, por mais exaustivo que seja o estudo ou a intervenção, deixar lacunas quando da tentativa de contemplar o fenômeno em toda a sua amplitude.

Entende-se que para uma melhor clareza sobre este fenômeno, é necessário levar em consideração as propriedades dos seus componentes reais que, em suas interações, permitem intuir a sua organização.

Ressente-se, portanto, de estudos mais aprofundados que esclareçam sobre a estruturação de uma cultura, seus elementos e suas dimensões, como uma contribuição que possa suportar as ações estratégicas para sua (trans)formação, tendo em vista seu acoplamento estrutural com a dinâmica do ambiente.

Nesse sentido, este estudo traz como idéia fundamental que *“a cultura ou identidade organizacional pode ser (trans)formada através da influência nas suas próprias estruturas”*.

Com base nessa idéia elegeu-se o seguinte questionamento principal : **“Sobre quais elementos de natureza estrutural e dinâmica que formam uma cultura organizacional pode se processar a intervenção, tendo em vista a administração de sua mudança?”**

Como uma possível resposta para a questão acima, foi definida a diretriz central deste estudo, nos seguintes termos: **“A relação de causalidade mútua**

entre a cultura organizacional e o comportamento na organização permite que as dimensões da cultura organizacional sejam explicadas através das variáveis comportamentais, necessidades, habilidades, conhecimento e valores dos membros organizacionais.”

Assim, elegeu-se como tema norteador o seguinte:

“As dimensões da cultura organizacional, suportadas pela sua inter-relação com as variáveis determinantes do comportamento”.

Portanto, o enfoque principal deste trabalho é a possibilidade do gerenciamento da cultura organizacional, como um processo de aprendizagem, buscando como suporte, fatores de natureza comportamental que estruturam, comportam e capacitam a ação organizacional.

1.1.3 Contribuição e relevância do estudo

Os atuais estudos sobre cultura organizacional nos cenários nacional e internacional direcionam-se para três principais enfoques: a) o **enfoque conceitual**, que busca defini-la; b) o **enfoque do diagnóstico**, que procura estudá-la para entendê-la e, c) o **enfoque prescritivo ou de referendo**, onde os autores se limitam a destacar sua importância e indicar a necessidade estratégica de considerá-la nos estudos e intervenções organizacionais sem, contudo, elucidarem bases para gerencia-la.

Constata-se que, a maioria das abordagens sobre o assunto embute uma visão mecanicista ao considerarem a Cultura Organizacional como um 'objeto acabado a ser estudado, descartando a possibilidade de interação e influência dos sujeitos que a compõem como protagonistas de sua mudança, classificando-a como uma ação muito difícil ao se considerar a sua complexidade e a sua formação de longo tempo.

Essa visão, entretanto, não corresponde às exigências atuais de flexibilidade e à recomendação quase unânime dos autores sobre a necessidade de reconfiguração das estruturas organizacionais para o acompanhamento às mudanças da realidade atual.

Da mesma forma, não alcança os propósitos dos estudos da cultura que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997:49), além de destacar a importância dos fatores humanos, também procura reconhecer a organização como um sistema de significados compartilhados, podendo portanto, aprender, mudar, evoluir ao longo do tempo, através da interação social de seus membros e da sua relação com o ambiente.

Nesse sentido, e diante do reconhecimento do papel crucial da cultura corporativa como base para o desempenho organizacional, fica explícita a relevância de uma revisão do suporte teórico sobre o assunto e a proposta de um modelo de arquitetura da cultura nas organizações, que contribua para um maior domínio acadêmico e gerencial, através de ampliação da clareza conceitual, entendimento da sua estrutura e domínio operacional, de forma a permitir a sua administração intencional e estratégica.

Para tanto, propõe-se cumprir os seguintes objetivos:

1.1.4 Objetivos

- Objetivo Geral

Elaborar um Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional-MARCO, que contemple a sua dinâmica e as dimensões de sua estrutura, que venha contribuir para o melhor entendimento do fenômeno, visando o seu gerenciamento para adequada relação com um ambiente em mutação.

- Objetivos específicos

- Responder, através da articulação dos fundamentos teóricos as seguintes questões:
 - Sobre quais fatores uma cultura organizacional está estruturada?
 - Sobre quais elementos de natureza estrutural e dinâmica que formam uma cultura organizacional, sobre os quais pode processar-se a intervenção, tendo em vista a administração de sua mudança?
 - Como uma cultura organizacional se formata, como se constrói, como se transforma?
- Oferecer suporte para a construção de ferramentas para a gestão da (trans)formação e intervenção na cultura organizacional.

CAPÍTULO II

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Após a contextualização do foco do estudo, que procura atentar para a relevância do tema como uma contribuição acadêmica e operacional, e a definição do problema e dos objetivos do trabalho, serão tecidas algumas considerações sobre a base teórica dos estudos da cultura organizacional, que pretendem situar o tema em relação às disciplinas que o fundamentam.

Sabe-se que os estudos sobre organizações e seus fenômenos acompanham as vertentes do pensamento em relação à forma científica de perceber o mundo e entender a realidade.

Naveira, em seu artigo: *Caos e complexidade nas organizações*, traça um retrospecto histórico da cosmovisão no decorrer do desenvolvimento da ciência e a sua relação com os princípios norteadores da visão das organizações (NAVEIRA, 1998:69).

Na visão de **universo em equilíbrio**, podem ser destacados, entre outros: o darwinismo social, que defende que este equilíbrio se mantém através de uma seleção natural, onde os pobres e inaptos são excluídos; e a visão de Newton, cuja máxima é a procura do equilíbrio pelo universo (mesmo que um equilíbrio dinâmico ou em movimento, porém, nem evoluindo, nem involuindo, apenas adaptando-se).

Desse ideário mecanicista³, nasce também a visão de homem como “homem máquina”, de quem se espera o rendimento máximo e perfeito, conforme pode ser visto nos preceitos da teoria de administração científica de Taylor.

Nessa ótica, o comportamento organizacional se desenvolve em busca da estabilidade, através de respostas às mudanças ocorridas no ambiente externo (princípio do retorno ao equilíbrio), e os fatos obedecem a um encadeamento causa-efeito estritamente determinista e linear, onde para cada causa corresponderia, necessariamente, um dado efeito, sendo que as mudanças nos estímulos levariam à mudanças proporcionais nas respostas.

Assim, seguindo o paradigma funcionalista, os sistemas organizacionais são considerados como dados pré determinados, esperando-se do indivíduo a sua adaptação e conformidade, aliás, inevitável, perante a sua conceituação como alvo de influência.

Para Naveira (1998:71), a visão clássica de uma realidade em permanente equilíbrio recebeu novo enfoque ao longo do século XX, que passou a admitir a possibilidade da realidade estar sujeita a perturbações, mas que tendia naturalmente a buscar o equilíbrio, respondendo adequadamente às exigências do ambiente, tendo por objetivo, a competitividade e a sobrevivência, dando forma ao paradigma dos sistemas abertos que trocam energia e informação com seus ambientes e são por eles influenciados.

³ Entende-se por mecanicista a visão de que tudo no universo tem o seu funcionamento regido por leis matemáticas perfeitas e imutáveis, como uma máquina. Esse enfoque é idealmente aplicado em situações onde há necessidade do funcionamento tal qual uma máquina, ou seja, em atividades onde se procura a padronização, rotinização, precisão, segurança.

Em contraponto ao equilíbrio, linearidade e previsibilidade do enfoque mecanicista, a teoria do caos veio legitimar a desordem, o acaso e a instabilidade no campo científico, que podem levar a mudanças qualitativas, analisando que os fenômenos naturais e orgânicos podem ter resultados não apenas quantitativa, mas, qualitativamente distintos (ATLAN, 1992)⁴.

Como síntese, os novos caminhos da ciência sugerem uma “terceira via” entre o determinismo dos sistemas lineares e o indeterminismo do puro acaso (caos), traçando um diálogo entre o determinismo e o acaso, a ordem e a desordem (NAVEIRA, 1998:74).

Ter concebido a idéia de inter-relação dos organismos e seu ambiente como sistemas abertos foi, sem dúvida, um grande avanço para a evolução do pensamento científico, sendo que, atualmente, muitas correntes se embasam nesse pressuposto. Porém, na década de 80, uma nova visão foi despertada com a teoria da autopoiese de Maturana e Varela (1980), cujo foco é o determinismo interno dos organismos vivos, tendo o entendimento de que a vida é produtora de si própria por possuir a capacidade de auto-organização em consonância com as mudanças ambientais, porém, seguindo premissas internamente e não externamente determinadas.

Esse novo *insight*, tido como um pensamento cognitivista-construtivista foi propiciado pela evolução na neurobiologia, na ciência cognitiva e na filosofia, onde

⁴ Em sua teoria do princípio da complexidade por auto-organização, o autor destaca o “ruído”, ou seja, o desequilíbrio, como a essência do processo evolutivo, pois, se de um lado tem um papel destrutivo, por outro, impulsiona a aprendizagem, a reorganização e a aquisição de uma maior complexidade.

o processo de conhecimento da realidade passou a ser visto não apenas como uma representação do real, mas como a criação do real, sendo condicionado às capacidades pessoais de percepção dos indivíduos que, por sua vez, são condicionadas às suas experiências de vida (KROG, 1998:134).

É nessa linha que está suportada a construção do modelo proposto neste trabalho, cujo enfoque das organizações as destaca como organismos vivos e como sistemas cognitivos, e traz premissas idealmente aplicadas para situações que exijam ação criativa, inovação, flexibilidade, dinâmica e mudança.

2.1 Base teórica dos estudos da cultura organizacional

O fundamento dos estudos sobre a cultura organizacional foi lastreado na visão organizacional humanista, que despertou para a importância do fator humano nas organizações e para a influência das suas características intangíveis, como: valores, crenças, necessidades, emoções e outros, no delineamento do comportamento e das ações no âmbito organizacional.

As leituras sobre o tema explicitam enfoques diversos na sua fundamentação teórica, sendo que o entendimento de que a comunidade organizacional forma um corpo com características específicas encontra raízes na antropologia social, que reconhece o fenômeno 'cultura' como sendo de construção social e traz, como principais características, o fato de ser

adquirida (transmitida) através do processo de tradição (POLANYI, 1966); compartilhada, transgeracional, cumulativa, simbólica por natureza e estruturada (organizada e integrada) (BOWDITCH, 1997).

Outros estudos buscam luz na nova abordagem Sociotécnica ou Sociotécnica Moderna (Teoria da Renovação Integral da Organização – *Integral Organizational Renewal-IOR*), difundida por Sitter, Hertorg e Dankbaar (1997), que supera as preocupações de caráter exclusivamente humanístico, tendo como proposta a busca da solução ótima numa visão de sistema integrado, na qual as demandas e as capacitações do sistema social sejam adequadamente articuladas às demandas e aos requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução das metas da produção e os objetivos da organização e das pessoas (FLEURY e FLEURY, 1997).

A perspectiva de que a cultura organizacional é uma construção social pode inferir que é influenciada por muitas interações complexas entre as pessoas, situações, ações e circunstâncias gerais (MORGAN, 1996), ou seja, influências externas, decorrentes de sua inserção no ambiente, e aspectos internos. Essa idéia abre espaço para o enfoque sistêmico, que considera os níveis de agregação da cultura organizacional e a inter-relação dos elementos que a compõem, lançando mão dos preceitos da abordagem contingencial (LAWRENCE e LORSH, 1973), ao entender que as mudanças e as peculiaridades organizacionais devem estar em consonância com as exigências do ambiente.

Ao ser entendida como estratégia de competitividade, pode-se vislumbrar também a ligação dos estudos da cultura organizacional com a abordagem da estratégia baseada em recursos (HAMEL e PRAHALAD, 1989; TEECE e PISANO, 1994; STALK, EVANS e SHULMAN, 1992), que trata a estratégia empresarial num contexto de mudança. Dentro dessa abordagem, estão destacados os conceitos de: 'capacidades dinâmicas', definido por Teece, Pisano e Shuen (1991); Teece e Pisano (1994) como sendo a capacidade de uma organização aprender, adaptar-se, mudar e renovar-se com o tempo; e 'competência essencial', definido por Hamel e Prahalad (1995) como sendo a real fonte de vantagem competitiva, quando incorporada aos produtos básicos finais.

Porém, dado ao aspecto eminentemente humano e de interação social e comportamental que sustenta a questão da cultura organizacional, como um processo de construção da realidade, as teorias cognitivista e behaviorista têm ocupado maior destaque nessas discussões.

Entretanto, muitas críticas têm sido consideradas, especialmente aos behavioristas, que possuem uma visão funcional entre comportamento e ambiente (e.g. B. F. Skinner), que somente olham para a troca condutual na tentativa de prever seu curso, tendo a situação probabilística como reflexo e, desse modo, a descrição do condicionamento operante como uma situação que altera a probabilidade de repetição de uma conduta (MATURANA, 1998: 189), sem uma profunda compreensão dos processos cognitivos que influenciam esses comportamentos e resultados (GIOIO e SIMS apud VALA, 1995:39).

Essa visão mais tradicional e precursora do behaviorismo que, através de estudos *in vitro*, detectou a possibilidade de mensuração de uma resposta reflexa observável, tendo, portanto, que o efeito final da estimulação de um sistema sensório é produzir uma resposta comportamental do organismo, mostra-se inadequada para fins deste trabalho, pois privilegia o determinismo de condições externas em relação ao comportamento, sugerindo previsibilidade e controle.

Assim, pode-se dizer que a utilização do modelo behaviorista, neste trabalho, refere-se somente ao seu foco principal, que é a análise, a dinâmica e as condições em que acontecem o comportamento, pois, ao fundamentar-se a relação entre cultura organizacional e comportamento, esse aspecto pode suportar a sua compreensão, caracterizando a cultura pela sua expressão, conforme é evidenciado no capítulo IV deste trabalho.

Sendo que, a caracterização da construção do comportamento aproxima-se melhor do paradigma da cognição social⁵, que é voltado à explicação dos processos psicossociológicos que se fundamentam na psicologia social das organizações, considerando o comportamento como uma expressão das estruturas internas e cognitivas dos sistemas.

A psicologia social das organizações tem se mostrado adequada para o estudo da complexidade, multifacitariedade e pluridimensionalidade que caracterizam os fenômenos sociais, principalmente através do modelo cognitivista,

⁵ Paradigma da cognição social, desenvolvido a partir da década de 60, é entendido como um conjunto de novas teorias que abordam os processos de representação e de inferência que subjazem à apropriação e construção dos objetos sociais.

que pretende ser mais abrangente que o behaviorista, procurando explicar fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e soluções de problemas. Este modelo considera as crenças, os conhecimentos e as experiências dos indivíduos como fatores que influenciam na percepção da realidade (BEMFICA e BORGES, 1999; FLEURY e FLEURY, 1997).

Entretanto, tendo como base as explicações de Maturana (1998: 189) de que o behaviorismo encontra-se mais voltado à conduta no seu aspecto tecnológico e de práxis e o cognitivismo, através da teoria do autopoiese preocupa-se mais com a ciência da conduta, estando mais interessada em sua explicação, pode-se entender que, apesar de terem enfoques diferentes, o behaviorismo e o cognitivismo não são antagônicos, mas complementares, sugerindo, com isso, a possibilidade de uma articulação entre eles, como suporte para os estudos dos fenômenos da conduta humana.

Bemfica e Borges (1999) destacam a possibilidade da utilização das duas abordagens nos estudos atuais sobre aprendizagem organizacional, já que envolvem tanto a elaboração de novos mapas cognitivos que permitam que a organização “compreenda” melhor o que se passa nos ambientes interno e externo - abordagem cognitivista, como a definição de novos comportamentos como parte do processo de interação e congruência com o ambiente - abordagem behaviorista.

Neste trabalho, os comportamentos são considerados como processos resultantes das cognições sociais, que diferem de simples ações reflexas e, também, não se restringem somente aos processos racionais e/ou conscientes,

mas evocam os mecanismos associados ao processamento de informações, à ação e à construção da realidade que, em última instância, pode ser entendida como 'cultura'.

Assim, os atores e as estruturas organizacionais são vistos deslocados de sua conceituação como entidade e objeto dados, para a sua conceituação como processos, mais especificamente, como processos cognitivos e simbólicos. Nessa perspectiva, o que está em causa para o entendimento da cultura, que dá identidade às organizações, **é a compreensão de suas estruturas sócio-cognitivas, enquanto determinantes dos comportamentos ou ações dos membros organizacionais.**

Neste sentido, considerando-se que cada sistema social é particular, isto é, cada sociedade se distingue pelas características da rede de interações que realiza, entende-se que cada sociedade é diferente, pois seus membros realizam condutas diferentes e os comportamentos adequados para cada uma delas são diferentes (MATURANA, 1998:70).

2.2 Fundamentos teóricos deste estudo

Para o melhor entendimento do enfoque deste trabalho, faz-se necessário elucidar os fundamentos teóricos que orientam a visão de cultura organizacional utilizada, podendo-se encontrar, como veio orientador para o seu entendimento, a visão das organizações como sistemas vivos, à luz dos ensinamentos dos

biólogos chilenos Maturana e Varela (1980), que tecem as relações dos organismos com seu meio, bem como definem e delineiam seus limites.

A teoria autopoietica dos sistemas vivos, na qual se fundamenta a teoria da autopoiese social, desenvolveu uma nova concepção de mudança e de relação organismo-ambiente (LEITÃO E MARTINS, 1998: 96), a seguir exposta.

Parte-se da idéia de que as organizações, por serem sistemas sociais, são resultado inevitável das interações recorrentes que se estabelecem entre os seres vivos e obedecem princípios análogos (MATURANA, 1998:69), sendo que, para este estudo, destacaram-se:

- Princípio da auto-organização: os seres vivos são constitutivamente sistemas dinâmicos que desencadeiam constante produção e atualização de sua organização em congruência com as mudanças ambientais; porém, essa auto-organização dá-se segundo premissas internamente determinadas; ou seja, a existência de um organismo como sistema dinâmico consiste em um fluxo de mudanças estruturais, que segue um curso contingente às interações, que tem no meio sob condições de conservação de sua correspondência estrutural com ele, e que de outra maneira se desintegra.
- Princípio do determinismo estrutural interno: o viver de um ser vivo transcorre em contínuas mudanças estruturais, como resultado à própria dinâmica interna; isso sugere que tudo o que ocorre em um organismo, surge nele em cada instante, determinado pela sua estrutura. Em outras palavras, a estrutura do organismo determina as condições estruturais do meio com que se pode

encontrar em suas interações com ele e as interações com o meio somente podem desencadear no organismo mudanças estruturais nele determinadas (Maturana, 1980).

- Princípio dos sistemas dinâmicos: entende-se que as organizações são sistemas dinâmicos, cuja estrutura está em contínua mudança, de uma maneira determinada em cada instante, nela mesma. Ao mesmo tempo, o curso que segue essa mudança estrutural está modulado nas interações do organismo no meio, pelas mudanças estruturais desencadeadas no organismo por tais interações, em um processo que incorpora essas mudanças estruturais à sua dinâmica interna (Maturana, 1980: 183).

Para um melhor entendimento sobre o fenômeno, este estudo apresenta, no próximo capítulo, uma discussão teórica sobre “cultura organizacional” e suas peculiaridades.

CAPÍTULO III

3 CONSTRUÇÃO TEÓRICA - RELAÇÃO CULTURA/AMBIENTE E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Fazendo uma analogia com a máxima expressada pela visão holística de que “a figura e o seu fundo são partes do mesmo sistema de relações e não existem senão uma em relação à outra”, pode-se inferir que as relações das organizações com o meio são de acoplamento e que estas se transformam em conjunto com o mesmo.

A organização deve engajar-se e incluir-se como parte do ambiente em movimento e, portanto, movimentar-se com ele (MORGAN, 1996).

Esse movimento de acoplamento indica a necessidade da organização promover uma constante auto-organização em busca da manutenção de estruturas internas que estejam preparadas para entender e evoluir com as mudanças do meio, mantendo a sua congruência ou adaptação⁶ necessária com o mesmo. Essas estruturas internas, por sua vez, são determinantes em relação à capacidade de percepção e conduta da própria organização.

Isso significa que o organismo procura no meio quais as condições estruturais deste que se identificam com suas próprias condições estruturais, deixando implícito que até mesmo o reconhecimento das condições estruturais do

⁶ “A congruência estrutural entre ser vivo e meio é denominada de adaptação” (MATURANA, 1998: 68).

meio dependem das condições estruturais do organismo e que, portanto, a “correspondência estrutural entre organismo e meio não surge da determinação do organismo pelo meio, senão que se estabelece constitutivamente como condição de existência do organismo em sua dinâmica histórica de interações com o meio, enquanto conserva organização e adaptação” (MATURANA e VARELA, 1985 apud MATURANA, 1998: 59).

Assim, o sistema procurará interagir com o ambiente externo sempre de acordo com a lógica que prioriza a afirmação de sua identidade, ainda que, para isso, deva estar atualizando-a permanentemente.

A identidade de uma organização expressa-se no seu perfil de negócios, nas suas ações, nas tecnologias que adota; ou seja, em sua estrutura, que fundamenta o resultado de um processo evolutivo de escolhas específicas das organizações baseadas em seus conhecimentos e valores (APPELBAUM e GRIGORE, 1997). Para mudar, portanto, é necessário reestruturar as imagens que guiam as ações (MORGAN, 1996), adotando novos conceitos, novos comportamentos, convicções e valores que acompanhem a evolução dos tempos. Isso significa que as mudanças das estruturas organizacionais perpassam pela mudança dos modelos mentais das pessoas que compõem as organizações (MORGAN, 1996; SENGE, 1990; KIM, 1993; WEICK, 1995; JHONSON-LAIRD, 1983).

O mundo em comum somente surge na comunidade do viver (MATURANA, 1998: 60); assim, é pela convivência e experiências comuns dos membros organizacionais, na construção social da realidade, que se consolidam

os modelos mentais coletivos peculiares que dão identidade e que distinguem uma determinada comunidade pelas características comuns dos comportamentos de seus membros.

Esse fenômeno é nomeado, por diversos autores, como 'Cultura'; sendo que, no âmbito da comunidade organizacional é denominado de Cultura Organizacional, ou Cultura Corporativa (SCHEIN, 1985, 1990, 1992; MORGAN, 1996; FLEURY e FLEURY, 1997).

A noção de cultura organizacional resgata a idéia de identidade, de distinção, enfim, daqueles caracteres que particularizam e distinguem uma organização da outra (TAVARES, 1991:58).

Pode-se, portanto, inferir que a cultura na organização delineia a sua identidade que, por sua vez, orienta os significados organizacionais como um fenômeno interpretativo que, para Varela, é a chave central de todos os fenômenos cognitivos naturais, incluindo a vida real (VARELA in MATURANA E VARELA, 1997:48). A questão da identidade autopoietica é um dos aspectos importantes da teoria da autopoiese.

Tendo-se que a cultura reflete a auto-imagem de uma organização, que é crítica para moldar quase todos os aspectos de seu funcionamento, é essencial que se procure desenvolver um apropriado senso de identidade, que se (trans)forma com base nas próprias estruturas culturais.

O senso de identidade ou *sensemaking* (WEICH, 1995) atribui à organização um fio holográfico, onde o todo representa as partes e as partes representam o todo. Pode-se, então, entender que a cultura caracteriza-se por

ser a solidificação da identidade da organização e, com isso, constitui-se na base de orientação para as percepções e ações na organização, diferindo, portanto, da visão de cultura como uma unificação de pensamentos e ações.

Se a percepção do ambiente pela organização significa criá-lo através de seus filtros, então, conhecer o ambiente sugere o auto-conhecimento, uma vez que a compreensão do ambiente é sempre uma projeção de si próprio e, para compreender as verdadeiras influências derivadas de um fenômeno complexo, é necessário visualizar as estruturas que compõem dinamicamente a própria natureza desse fenômeno, o que significa identificar os processos que transformam uma situação definida em outra perceptivelmente diferente do caso original (LEITÃO E MARTINS, 1998: 100).

Nesse sentido, reforça-se a hipótese de que uma cultura ou uma identidade organizacional pode ser (trans)formada através da influência nas suas próprias estruturas, sendo necessário, para isso, conhecê-las.

O capítulo 4 apresenta algumas discussões sobre os conceitos de cultura e a tentativa dos autores que tratam do assunto em entender o fenômeno através do destaque de alguns dos elementos que a estruturam.

3. 1 Cultura organizacional e comportamento nas organizações – relações de causalidade mútua.

À luz das discussões da teoria da autopoiese, que traz como um dos pressupostos o determinismo estrutural interno dos organismos vivos, e, considerando a organização e sua cultura como tal, por serem uma construção social, pode-se entender que todo o comportamento organizacional é expressão das estruturas internas e cognitivas dos sistemas que, por sua vez, são definidas pela cultura organizacional.

Esse entendimento abre perspectiva para a necessidade de uma melhor compreensão sobre a ótica de comportamento que fundamenta este trabalho, que se constitui no outro pilar de sustentação para os estudos sobre a cultura organizacional e sua arquitetura.

Como colocado anteriormente, o entendimento sobre “comportamento” aproxima-se mais do paradigma de cognição social, enquanto é tido como a expressão das estruturas internas e cognitivas dos sistemas, e, sendo considerado como processo resultante das cognições sociais, difere de simples ações reflexas e também não se restringe somente aos processos racionais e/ou conscientes, mas evoca os mecanismos associados à construção da realidade.

Estudiosos do comportamento humano nas organizações, como Gibson, Ivancevich, Donnelly (1988) e Kanaane (1995), têm a preocupação de enfatizar a diferença entre os conceitos “comportamento” e “atitude”, considerando que existe uma relação de ordem entre eles, onde a atitude precede o comportamento.

A argumentação é de que o comportamento refere-se às ações que o indivíduo exterioriza em suas relações diretas com o meio social, refletindo as posições assumidas, sendo, portanto, a reação do indivíduo; enquanto que, a atitude implica em uma pré disposição interior do indivíduo para reagir face a tais situações. São tendências às reações e delineiam os “como”, os “o quê” e os “porquês” do comportamento; são as causas da regularidade da forma de se comportar, baseados em valores e crenças (KANAANE, 1995:59).

Por outro lado, ao se considerar que ambos os conceitos referem-se à conduta humana, pôde-se concluir que a atitude pode ser entendida como *comportamento tácito* e a ação e reação, como *comportamento explícito*⁷.

Cabe ressaltar que, neste trabalho, procura-se contemplar o conceito de comportamento de forma ampla, como sendo a forma de comportar-se, de ser, e de expressar-se, considerando como ‘comportamento’, tanto a ação, como a pré disposição para a mesma (atitude), incluindo características de personalidade influenciadas por aspectos fisiológicos, psicológicos, sócio-ambientais e genéticos, expressados por: linguagem, atitudes, ações, reações e criações. Sendo que, os termos “comportamento” - como usado em Pinheiro de Lima e Lezana (1999); “ações”- usado por Argyris e Shön (1985); e “condutas” – por Maturana e Varela (1997), serão utilizados indistintamente como sinônimos.

⁷ Tendo como parâmetro a definição do conhecimento tácito e explícito oferecida por Nonaka e Takeuchi (1997- prefácio), pode-se entender como comportamento tácito o que é interior e intangível e, como comportamento explícito, aquele que é aparente e verificável, sendo que, ambos se complementam como unidades estruturais do comportamento.

Uma cultura organizacional pode, então, ser caracterizada pelo comportamento coletivo e social de seus membros, destacando-se que os comportamentos coletivos apresentam especificidades diferentes da simples soma dos comportamentos individuais, pois, quando entendido de forma coletiva, o comportamento assume uma totalidade que transcende a simples soma das partes, dando surgimento a uma identidade peculiar de conjunto, que passa a permear, assemelhar e caracterizar o comportamento de cada indivíduo como membro integrante de um determinado grupo ou comunidade.

As vivências e experiências compartilhadas pelos elementos de um grupo ou comunidade fazem aflorar um comportamento comum que representa a forma de ser, pensar, agir, produzir e sentir desse grupo ou comunidade em suas interações com o meio.

A abordagem utilizada, portanto, caracteriza o comportamento social e coletivo, envolvendo relações de causalidade mútua, sendo que o comportamento a que se refere este trabalho é o das pessoas que compõem a organização, enquanto corpo coletivo. Pretende-se, de certa forma, justificar a ação individual e organizacional em função do comportamento coletivo, ao mesmo tempo em que se entende os sistemas organizacionais como uma referência para o indivíduo (PINHEIRO DE LIMA e LEZANA, 1999).

Isto é posto, pois, conforme Maturana (1998: 70), na medida em que um sistema social é o meio em que seus membros se realizam como seres vivos e onde eles conservam sua organização e adaptação, um sistema social opera necessariamente como selecionador da mudança estrutural de seus componentes

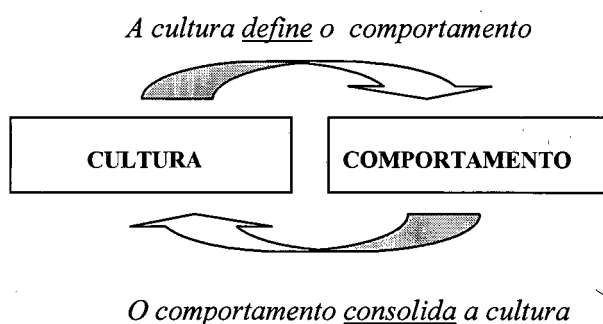
e, portanto, de suas propriedades. No entanto, na medida em que são os componentes de um sistema social os que de fato os constituem e realizam com sua conduta, são os componentes de um sistema social os que, com sua conduta, de fato selecionam as propriedades dos componentes do mesmo sistema social que eles constituem.

Reforçando a idéia da relação de causalidade mútua entre cultura e comportamento, Maturana explica que toda mudança estrutural em um organismo, ao resultar em uma mudança em sua dinâmica de estados, pode aparecer no meio como uma mudança condutual. E também, ao contrário, que toda mudança condutual que aparece nas interações de um organismo no meio revela uma mudança estrutural nele. Assim, o comportamento de cada organismo é determinado em cada momento como resultado do acoplamento estrutural entre o sistema organismo e o meio com o qual interatua (MATURANA, 1998: 35, 182).

3.2 Premissa básica

Com o exposto, este trabalho elegeu como premissa básica a idéia de que a cultura organizacional e o comportamento nas organizações são fatores intimamente correlacionados e mutuamente determinantes e determinados, à medida em que a cultura se consolida como resultante dos comportamentos dos atores organizacionais, ao mesmo tempo em que os conforma. Isso leva ao entendimento de que *“o comportamento é a expressão da cultura que é por ele consolidada”*. A figura 2 demonstra esta relação.

Figura 2 - Cultura e Comportamento



Adaptado de Pinheiro de Lima (1999:10)

Com base na premissa enunciada, e considerando-se a idéia fundamental de que uma cultura ou uma identidade organizacional pode ser (trans)formada através da influência nas suas próprias estruturas, sendo necessário, para isso, conhecê-las, volta-se à problemática desta tese que consiste em: *“Sobre quais elementos de natureza estrutural e dinâmica que formam uma cultura organizacional pode-se processar a intervenção, tendo em vista a administração de sua mudança?”*.

Como suporte para a resposta à essa questão destaca-se a diretriz básica do trabalho que é *“A relação de causalidade mútua entre a cultura organizacional e o comportamento na organização permite que as dimensões da cultura organizacional sejam explicadas através das variáveis comportamentais, necessidades, habilidades, conhecimento e valores dos membros organizacionais”*, que buscou fundamentos nos elementos básicos do

comportamento, especificamente os citados no modelo de Pinheiro e Lima e Lezana (1999) - Behavior Based Model – BBM, que são: valores, conhecimentos, necessidades e habilidades.

3.3 O modelo BBM – Behavior Based Model

Partindo da afirmação de que a ação organizacional ou, mais especificamente, o comportamento organizacional tem algumas dimensões que conformam o desenvolvimento e performance organizacional, o modelo BBM considera como elementos básicos que suportam e/ou constroem a ação organizacional, as necessidades *organizacionais*, os valores *organizacionais*, as habilidades *organizacionais* e os conhecimentos *organizacionais*, assim considerados:

- *Necessidades organizacionais*: são construídas baseadas na demanda interna e externa e guiam a ação coletiva.
- *Valores organizacionais*: representam um conjunto de princípios relacionados à ação individual e coletiva como um todo e estão embutidos em todos os processos de decisão.
- *Habilidades organizacionais*: representam a facilidade de desenvolvimento de recursos e capacidades nas atividades e processos.
- *Conhecimentos organizacionais*: conjunto compartilhado de crenças de indivíduos de um grupo a respeito do entendimento das relações causais de um determinado fenômeno.

Vale ressaltar que, no Modelo BBM, o foco *organizacional* refere-se como sendo em nível “da organização”, enquanto empresa.

Analogamente, neste estudo, serão considerados os mesmos fatores como determinantes do comportamento, porém, divergindo em seu foco, que considerará ‘comportamento organizacional’ como o comportamento coletivo dos membros organizacionais, sendo, portanto, “o comportamento **na** organização” que, por sua vez, é considerado como a expressão da ‘cultura organizacional’ ou “cultura **na** organização”. Considera-se, entretanto, que o termo ‘cultura organizacional’ expressa a síntese da integração de ambos os níveis, associados às influências internas (estruturas) e externas (ambiente).

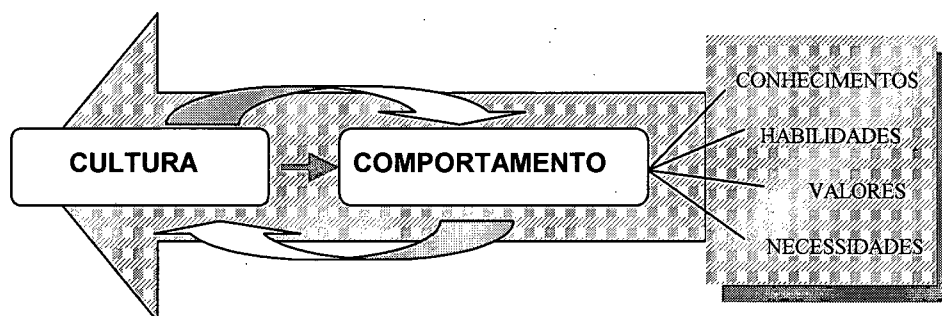
CAPÍTULO IV

4 CONSTRUÇÃO TEÓRICA - A ARQUITETURA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1 Aspectos de natureza estrutural

Após definidas as disciplinas que poderão fundamentar o estudo, e considerando a sua premissa básica que é: *“o comportamento é expressão da cultura que é por ele consolidada”*, procura-se uma articulação do conceito em sentido reverso, buscando o entendimento da arquitetura da cultura organizacional, a partir das dimensões que explicam o comportamento, que são: valores, necessidades, habilidades e conhecimentos. O esquema abaixo (figura 3) ilustra esse raciocínio.

Figura 3 – A composição da cultura através das dimensões do comportamento



Isso posto, pode-se inferir que as dimensões do comportamento, explicadas no modelo BBM, que são: “conhecimentos”, “habilidades”, “valores” e

“necessidades”, também podem ser consideradas dimensões da cultura organizacional e que a administração estratégica dessas dimensões pode contribuir para a (trans)formação da Cultura Organizacional, pois, conhecendo-se as dimensões que compõem sua estrutura, é possível questionar o seu conteúdo enquanto bases apropriadas para as mudanças e, com isso, desenvolver-se a capacidade de organizar e reorganizar a si mesmos, para o devido acoplamento com o meio (MORGAN, 1996:107).

4.1.1 Os estudos da cultura como estrutura

4.1.1.1 Cultura organizacional – análise de conceito – uma tentativa de traçado de estrutura

Sintetizando o que traz a literatura, o termo ‘Cultura’, em seu sentido antropológico, pode ser definido como a produção característica de um grupo, em pensamento, artefatos ou obras, que lhe destaca em peculiaridades e lhe dão identidade.

A cultura pode, então, ser considerada como parte do repertório completo das atividades humanas e seus produtos e tem como característica o fato de ser socialmente, e não geneticamente, transmitida (BOWDITCH, 1997).

Na maioria das vezes, sua formatação é cotidiana e informal e não deliberadamente planejada e é formada pelas experiências conjuntas de um grupo, de acordo com sua vivência e maneira de responder e de se comportar

frente aos desafios do ambiente em que vivem. Ela simplesmente vai se constituindo como a maneira adequada de se comportar frente a variadas situações. Parte de uma experimentação que deu certo, que recebe adesões e que, consciente ou inconscientemente, passa a ser a forma eleita pelo grupo como sendo a mais adequada ou, às vezes, a única forma de ser, em relação a um determinado evento.

Quando considerado o grupo humano no âmbito organizacional, e seguindo o pensamento da abordagem evolucionista, que propõe que as culturas podem se desenvolver por caminhos próprios a partir de diferentes eventos históricos que experimentou (LARAIA, 1989), pode-se admitir que cada organização possui experiências, história e interesses próprios; constrói estruturas e adota tecnologias e processos de trabalho próprios e, por conseguinte, seus membros desenvolvem conhecimentos, habilidades, necessidades e valores peculiares.

O sociólogo francês Emile Durkheim (apud MORGAN, 1996) explica que o desenvolvimento das sociedades organizacionais criam padrões mais fragmentados e diferenciados de crenças e práticas baseadas na estrutura ocupacional, tomando o lugar dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de idéias comuns, valores e crenças (MORGAN, 1996), o que é chamado de cultura da organização, cultura organizacional ou, ainda, cultura corporativa.

Sendo um fenômeno social, entende-se que a cultura organizacional é composta por numerosas variáveis relacionadas entre si e é modelada com o somatório das cognições e vivências técnicas, administrativas, políticas,

estratégicas, táticas, misturadas às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais formais e informais (TORQUATO, 1991). As relações dessas variáveis podem levar a uma grande diversidade de combinações que tecem um perfil único para cada grupo ou comunidade, que se solidifica como a estrutura que lhe confere identidade nas suas relações com o meio externo e interno.

Como já mencionado, a preocupação com a cultura organizacional não é recente e o seu poder de influência nas ações e estratégias empresariais tem levado a grande maioria dos autores que tratam da gestão de pessoas e processos a enfocar o assunto com maior ou menor profundidade.

Os atuais estudos sobre cultura organizacional, nos cenários nacional e internacional, mostram uma grande diversificação em seu enfoque, onde cada autor trata o assunto e explica aspectos da definição da cultura, de acordo com a finalidade ou natureza do seu estudo.

Trata-se de um fenômeno complexo e a tentativa de conceituá-lo tem levado a maioria dos autores a compilarem um amontoado exaustivo de sinônimos, na ânsia de contemplar a sua amplitude sem, contudo, desenvolver construtos teóricos nítidos sobre o fenômeno; pecando, às vezes, pela redundância, pelo reducionismo ou, ainda, pela falta de discernimento entre seus fatores determinantes ou resultantes, onde esses elementos são considerados, indistintamente, como sinônimos.

O conceito de cultura organizacional de Schein (1986) tem sido base para muitos autores ao tratarem sobre o assunto (FLEURY, 1992, 1993; FLEURY e

FLEURY, 1997; CODA, 1992; SOUZA, 1978; COSTA, 1999; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Schein (1985:9) define cultura organizacional como sendo um conjunto padrão de suposições básicas que o grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu ao aprender a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, então, ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Para o entendimento sobre cultura organizacional neste trabalho, constata-se que esse conceito contempla características relevantes sobre a cultura - ao expressá-la como padrões de pensamentos de um grupo; ao considerá-la uma construção própria e social e um produto apreendido de uma experiência de grupo; ao situá-la em relação ao ambiente; ao contemplar a importância da veracidade das crenças como suporte para a formação da cultura. Entretanto, não consegue elucidar quais elementos constituem uma cultura, que podem ser gerenciados para a promoção de sua (trans) formação.

Assim, ao definir cultura como um conjunto de suposições básicas, o conceito de Schein, citado, contempla o aspecto intrínseco do repertório completo de atividades humanas que a cultura representa (BOWDITCH, 1997), parecendo negligenciar outros como as habilidades, necessidades, produção de artefatos (cultura objetiva) e ações características do grupo.

Numa tentativa de conceituar o fenômeno 'cultura organizacional', alguns autores privilegiam uma ou outra dimensão do conceito sem, contudo, conseguir

traçar a sua arquitetura e contemplar, sistematicamente, os elementos que a compõem.

Fazendo uma rápida análise de alguns conceitos de cultura organizacional, a seguir apresentados, pode-se perceber o destaque de alguns aspectos (grifados) que mostram certa incidência na abordagem feita pelos autores, sendo que pode-se notar uma quase unanimidade em relação à dimensão 'valores' como um dos pilares constituintes do conceito de cultura organizacional.

Johnson e Scholes (1984) definem cultura como sendo o nível mais fundo dos **valores básicos, suposições e convicções**, que são **compartilhados** pelos membros de uma organização.

Fleury (1989:22), e Fleury e Fleury (1997:27) ressaltam o elemento "valor" como sendo aquele que fundamenta a cultura, definindo-a como um **conjunto de valores** expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significados, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Sveiby (1998:210) enfoca a questão dos **valores** e introduz o fator 'atitude' como sinônimo de cultura organizacional quando afirma que "... embora os julgamentos de valor normalmente sejam um componente da competência, um tipo de julgamento de valor pode ser classificado dentro da estrutura interna: a atitude dos funcionários em relação ao local de trabalho, aos clientes e aos superiores hierárquicos. Esse tipo de atitude geralmente é chamado de cultura corporativa ou *esprit* ou *esprit de corps*" ...

Conceituando cultura, Kats e Kahn (1970:85), psicólogos e professores da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos, definem que “o clima*, ou cultura, do sistema refletem tanto as **normas e valores** do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, do tipo de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e de sua distribuição física, as modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema”.

Nessa mesma linha, Toledo e Milioni (1986:30) definem que clima organizacional* é um conceito que se confunde com o de cultura da organização e este pode ser definido como o “**conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento**, formais e informais, existentes em uma organização”.

A antropologia cognitivista entende cultura como um sistema de **conhecimentos compartilhados** e pode ser classificada conforme o interesse dominante: produção (funcional), bem estar social (político), desenvolvimento pessoal (personalística) (DA MATA, 1981). A organização pode, então, ser entendida como redes de **cognições compartilhadas** de seus membros.

* É comum os conceitos ou dimensões de análise de cultura e de clima organizacionais aparecerem interligados e muitas vezes serem tidos como sinônimo, como claramente é colocado por Kats e Kahn (1970:85); Toledo e Milioni (1986:30). A esse respeito, Souza (1978) e Coda (1992) esclarecem que existe uma nítida diferença entre cultura e clima organizacional, apesar da interligação, correlação e relação de complementaridade existentes entre eles. Esses autores acreditam que a cultura antecede e fundamenta o clima e que este é um ingrediente da empresa, de natureza mais imediata, mais móvel, mais oscilante do que a cultura organizacional e que o clima organizacional é resultante global da cultura; é mais amplo e imediatamente reconhecível (SOUZA 1978).

Pfeffer (1981:1), enfatizando a importância das crenças, considerou as organizações como **sistemas de significados e crenças** compartilhados, nos quais uma atividade administrativa crítica envolve a construção e manutenção do sistema de crenças.

Para Nonaka e Takeuchi (1997:49), cultura consiste em **crenças e conhecimentos compartilhados** pelos membros da organização.

Conceituando cultura organizacional, Eldridge e Crombie (1994:89) definem-na como sendo a característica através da qual a individualidade e a singularidade de uma organização é expressada e que se refere à **configuração única de normas e valores, crenças/convicções, modos de se comportar**.

Também correlacionando cultura com o aspecto 'comportamento', Silva (1997:33) escreve que a cultura pode ser definida como o **conjunto partilhado de valores e crenças que se expressam por meio do comportamento e de artefatos**.

Oliveira (1988: 35) entende cultura organizacional como um **conjunto de valores e crenças** vigentes na organização e os **comportamentos individuais e coletivos decorrentes**.

Vasconcelos e Hemsley (1997:106) a definem como o **conjunto de normas informais, valores, atitudes**, que as organizações tendem a desenvolver, tais como formas de vestir, tipos de **padrões de comportamento**, tais como orientação para o futuro ou passado e expectativas de estilos de trabalho.

Mitroff, Mason e Pearson (1994:93) afirmam cultura como sendo o **conjunto de crenças, valores, normas e pressupostos**, raramente articulados e largamente inconscientes, que a organização faz sobre si própria, sobre a natureza humana em geral e sobre o ambiente, constituindo as regras não escritas que **governam o comportamento dentro e fora da organização**.

Apesar de uma definição oposta, Tavares (1993:67), que explica cultura organizacional como sendo **“um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis**, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa, também privilegia a relação entre cultura e comportamento ao complementar que esse conjunto de soluções é um aglomerado **de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais”**.

Bowditch (1997: 160) complementa a idéia de inter-relação entre cultura e comportamento, afirmando que “a cultura é vista como fator essencial das **crenças, atitudes e comportamentos** de uma população...”.

Alves (1997:10) apresenta um conceito mais amplo de cultura, considerando-a como **“um complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas**, frequentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, histórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o

propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente.

O quadro 01, mostra com maior clareza os principais aspectos contemplados pelos autores na tentativa de conceituar o fenômeno cultura organizacional.

Observando os aspectos dos conceitos da cultura organizacional, compilados no quadro 01, nota-se que as definições sobre ela aproximam-se em torno de expressões como 'padrões de comportamentos', 'valores', 'atitudes', 'suposições', 'convicções', 'crenças', conhecimentos', numa tentativa de contemplar os aspectos gerais da conduta humana.

Em relação às dimensões que compõem a cultura organizacional, Costa (1999) cita a visão de alguns autores:

Freitas (1991) destaca oito dimensões : 1) valores; 2) crenças e pressupostos; 3) ritos, rituais e cerimônias; 4) estórias e mitos; 5) tabus; 6) heróis; 7) normas; 8) comunicação.

Alves (1997) cita como dimensões de análise da cultura: 1) artefatos visíveis; 2) sistemas de crenças e valores; 3) sistemas de comunicação; 4) sistemas de símbolos; 5) ambiente organizacional; 6) sistema gerencial administrativo; 7) processo decisório; 8) endoculturação e treinamento; e 9) cooperação e competição.

Handy (1978), identifica como fatores que influenciam a identificação da cultura: 1) história e propriedade; 2) tamanho; 3) tecnologia; 4) metas e objetivos; 5) ambiente; e 6) pessoas.

Fazendo uma análise das dimensões da cultura organizacional, citadas conforme Costa (1999), nota-se que, na tentativa de definição das dimensões que compõem a cultura organizacional, os autores, em sua maioria, **relacionam, indistintamente, elementos que podem constituir-se em dimensão da cultura e fatores que são simplesmente expressão da cultura, ratificando, assim, a necessidade de maior elucidação sobre os elementos da arquitetura da cultura organizacional.**

Em relação à expressão da cultura, alguns autores destacam, como fatores, elementos simbólicos e práticas organizacionais (FLEURY e FLEURY, 1997); comportamentos e artefatos (SILVA, 1997); comportamentos individuais e coletivos, (OLIVEIRA, 1988); história e porfias (KATZ E KAHN, 1970); formas de vestir-se e padrões de comportamento (VASCONCELOS e HEMSLEY, 1997); sistema de comunicação, mitos, estórias , mitos, processos de endoculturação (ALVES, 1997).

Schein (1990) destaca que a cultura organizacional pode ser entendida pela sua expressão, que se processa em três níveis, descritos a seguir, explicitando, assim, a inter-relação entre o comportamento do grupo e sua cultura.

- Nível dos artefatos visíveis: é caracterizado como o mais superficial, pois trata-se do conhecimento do que as pessoas se mostram, se dão a conhecer, através de comportamento observável
- Nível dos valores conscientes: corresponde ao que as pessoas percebem ou expressam em relação ao comportamento e funcionamento da organização. Esses valores percebidos são conscientes e representam a cultura manifesta

da organização. É a percepção consciente das pessoas a respeito do porquê de seus comportamentos e do comportamento da organização.

Quadro 01 – Aspectos dos Conceitos da Cultura Organizacional.

Autor	Aspectos destacados
Katz e Kahn, 1970	. Normas e valores.
Pfeffer, 1981	. Significados e crenças.
Da Mata, 1981	. Conhecimentos ou cognições compartilhadas
Jhonson e Scholes, 1984	. Valores básicos, suposições e convicções.
Schein, 1985	. Padrão de suposições básicas de um grupo.
Toledo e Milioni, 1986	. Valores, atitudes e padrões de comportamento.
Tavares, 1993.	. Soluções do grupo humano, aspectos ideacionais, comportamentais e materiais
Mitroff, Mason e Pearson, 1994	. Crenças, valores, normas e pressupostos.
Eldridge e Combrie, 1994	. Normas e valores, crenças/convicções, modos de comportar-se.
Alves, 1997	. Crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos conhecimentos e normas.
Silva, 1997	. Valores e crenças
Vasconcelos e Hemsley, 1997	. Normas informais, valores, atitudes e padrões de comportamento.
Nonaka e Takeuchi, 1997	. Crenças e conhecimentos.
Bowditch, 1997	. Crenças, atitudes e comportamentos.
Fleury e Fleury, 1997	. Valores
Sveiby, 1998	. Valores e atitudes.
Oliveira, 1998	. Valores, crenças e comportamentos individuais e coletivos

- Nível dos Pressupostos Básicos Subjacentes: podem ser vistos como a verdadeira razão dos comportamentos e são consolidados à medida em que valores compartilhados apresentam-se adequados como respostas ao enfrentamento dos problemas cotidianos, passando a ser incorporados como verdades (como as coisas realmente são) incontestáveis e inquestionáveis.

Concluindo, Morgan (1996) sugere que se pode entender a cultura observando o funcionamento do dia-a-dia do grupo e seus **comportamentos** expressados através dos padrões de interação, linguagem, imagens e temas explorados nas conversas, rituais da rotina diária e pelo entendimento da história, que justifica a maneira pela qual as coisas são feitas, destacando a idéia deste estudo de que *o comportamento é a expressão da cultura*.

Isso sugere que a cultura apresenta um conjunto consolidado e relativamente estável de características e comportamentos peculiares, e é formada pela tradição e por fatores sociais e ambientais. A combinação desse conjunto de variáveis determina os traços comuns de comportamento de seus membros e os distingue em relação a outros grupos. Podendo-se, então, afirmar que **o comportamento social é manifestação da cultura**.

Com o exposto, desenvolveu-se como noção para este estudo o entendimento de cultura organizacional como sendo *a representação social de um grupo ou comunidade, que se formata pelo conjunto das necessidades, valores, conhecimentos e habilidades comuns e que determinam sua identidade*.

Apesar dessa relativa estabilidade de características de comportamentos que se expressam como a cultura organizacional e que caracterizam a identidade da organização, a cultura, sendo um sistema dinâmico, encontra-se em constante mudança através de sua auto-organização, em busca da manutenção de sua congruência com o meio.

4.2 Aspectos de natureza dinâmica

4.2.1 Sistemas dinâmicos e as mudanças na cultura

“Nós modificamos nosso ambiente tão radicalmente que nós temos que modificar a nós mesmos a fim de existir neste novo ambiente” (Norbert Wiener)

Como dito anteriormente, na idade média, as visões de mundo excluíam qualquer idéia de mudança; o mundo estava posto e em equilíbrio e mudanças só eram percebidas como movimento, nem evoluindo, nem involuindo, apenas se movimentando. Porém, as mudanças sociais, políticas, científicas, ao longo da história da ciência, levaram à consciência das constantes mudanças que se desencadeiam em todo o sistema e de toda a conectividade holística entre os seus elementos.

Sendo um sistema social o meio em que seus membros se realizam como seres vivos e à medida em que a cultura organizacional é caracterizada como a resultante do movimento da construção social da realidade de um grupo ou

comunidade, ao se entender que os organismos vivos encontram-se em constante dinâmica, acompanhando as mudanças do meio, pode-se inferir que suas produções sociais (no caso, a cultura organizacional) também mudam.

Para Maturana (1998: 71), ainda que todo sistema social seja constitutivamente conservador, todo sistema social encontra-se também em contínua mudança estrutural, devido à:

- a) perda de seus membros;
- b) incorporação de novos membros (com propriedades diferentes);
- c) **mudança das propriedades de seus membros, que surgem de mudanças estruturais.**

Dentro dessa mesma linha, Vala (1995:2) já sugeria que, ao se entender a cultura como um processo cognitivo dos membros de um grupo ou comunidade, as culturas e as representações sociais transformam-se cada vez que elas são transmitidas.

Assim, a visão da cultura organizacional como um produto social traz a perspectiva de um *continuum* dinâmico, em contrário às condições formadas e constantes, considerando que seu surgimento dá-se ao longo do desenvolvimento e da construção da realidade dos, e pelos, membros do grupo, que também se modificam.

Maturana reforça essa linha de pensamento quando coloca que a conservação da organização de um sistema dinâmico em um meio de interações exige a correspondência estrutural entre o sistema e seu meio, sendo que, se o meio está em mutação, as estruturas do organismo também o estarão. Portanto,

todo ser vivo encontra-se onde se encontra, em cada instante, como resultado de uma história ininterrupta de interações com o meio, estático ou mutável, no qual tem mantido, sem interrupção, sua organização e sua adaptação, ou seja, seu acoplamento estrutural (MATURANA, 1998:35).

Assim, estando claro que é a conduta individual de seus membros o que define um sistema social como uma sociedade particular, pode-se concluir que as características de uma sociedade somente podem mudar se houver mudança na conduta de seus membros, pois se toda sociedade se realiza na conduta dos indivíduos que a compõem, somente há mudança social genuína em uma sociedade se existe uma mudança condutual genuína de seus membros (MATURANA, 1998, 73,75).

A mudança estrutural muda a dinâmica dos estados do organismo e, como consequência, muda sua conduta porque muda seu encontro com o meio; a mudança no encontro do organismo com o meio muda o curso das mudanças estruturais e, como consequência, muda a dinâmica dos estados; portanto, seu mover-se em seu âmbito de interações determinam em cada instante, sua estrutura nesse instante (MATURANA, 1998: 183).

Essa idéia fundamenta o argumento deste trabalho, de que as transformações na cultura organizacional podem ser promovidas através das estruturas do comportamento humano, que são: conhecimentos, valores, necessidades e habilidades, pois, à medida em que as estruturas dos seres vivos que integram um sistema social mudam, mudam suas possibilidades, e o sistema social que geram com suas condutas, também muda.

Diante da complexidade do fenômeno 'cultura organizacional', são apresentadas, a seguir, algumas considerações relevantes para o seu entendimento.

4.3 A cultura organizacional como modelos mentais e representações sociais

As interações complexas das práticas sociais de um grupo fazem emergir pressupostos básicos, que são eleitos pelo mesmo como a forma válida de se comportar. Esses pressupostos básicos, advindos da experiência coletiva, são submetidos, com o passar do tempo, a constantes testes de verdade, até serem aceitos e solidificados pelo grupo, passando, então, a suportar os seus elementos de auto-organização, auferindo-lhe traços peculiares de identidade.

Para alcançar uma visão compartilhada, tem que ter havido experiências compartilhadas, que tenham funcionado por tempo suficiente, para serem assumidas como certas, tornando-se, assim, um processo inconsciente (SCHEIN, 1985).

Partindo-se do pressuposto que cada organização possui experiências, história e interesses próprios, a mesma constrói estruturas e adota tecnologias e processos de trabalho singulares e, por conseguinte, seus membros desenvolvem conhecimentos, habilidades, necessidades e valores peculiares.

A solidificação e incorporação desses conceitos e valores ao nível do inconsciente, estruturam as representações mentais da comunidade

organizacional - enquanto expressa modelos mentais comuns ou mapas cognitivos (SENGE, 1990) e as representações sociais - enquanto ensejam medidas de adesão.

Weick (1979) sugeriu que, por um processo de representação, seleção e retenção, os sócios de uma organização criam um *schema* cognitivo coletivo.

Esse aspecto do cognitivo coletivo pode ser explicado através de Durkheim, que argumenta que “onde há vida coletiva surgem efeitos que se sobrepõem ao nível dos indivíduos que compõem a coletividade, refletindo a própria vida coletiva; a sociedade (...). A associação dos homens, sua síntese, produz um todo que se sobrepõe às partes que o formam” (Durkheim, 1912: 73).

Portanto, as expectativas, valores e crenças no interior de uma organização não são apenas resultado de uma atividade cognitiva individual, mas de uma rede de relações simbólicas interindividuais e intergrupais, que os indivíduos estabelecem enquanto sistema social. Sendo que, no processo complexo de ‘ajustamento’ dos indivíduos às organizações, esses vão construindo um sistema de respostas que consideram estar de acordo com o contrato psicológico implícito (VALA, 1995: 6).

Assim, as relações estabelecidas no ambiente de trabalho, além de estarem associadas à experiência de vida, são também caracterizadas por um conjunto de conhecimentos e experiências sociais e profissionais, ou seja, aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no contexto do trabalho (KANAANE, 1995:44).

Tendo a visão compartilhada ou arquétipos (SENGE, 1990) incorporados, a aceitação e envolvimento passam para o nível do inconsciente coletivo onde, muitas vezes, procedimentos não são explicáveis do porquê, mas as coisas são aceitas como certas, sem questionamentos, “simplesmente são assim”. Essa posição explica a retórica de muitos autores que dão à cultura organizacional um caráter estático e de imutabilidade.

Porém, sendo a cultura uma construção social que é extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma sociedade, pode-se inferir que modelos mentais são a configuração da cultura, ou seja, o estágio atual, e que a cultura organizacional em si é um processo contínuo e pró-ativo de construção social da realidade. Ela deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem (MATURANA, 1998; MORGAN, 1996).

Pode-se afirmar, então, que a natureza da construção da cultura interna de uma empresa é social e pode ser baseada no acordo com relação a que conceitos capturar e abstrair da experiência conjunta; no consenso nas relações entre esses conceitos; e na similaridade da visão sistêmica das relações entre os conceitos. O conjunto de princípios que compõem o sistema de valores podem ser a base de construção da identidade de uma organização e estão muito associados com o tipo comunal de conhecimento onde se desenvolve esse senso de identidade, de pertencer a um grupo e como este ser reconhecido (DAFT e WEICK, 1984 apud LYLES e SCHWENK, 1992).

4.4 Níveis de agregação da cultura organizacional

Por ser um fenômeno complexo, a formação de uma cultura dá-se sob a multiplicidade de interações do organismo social e seu ambiente interno e externo.

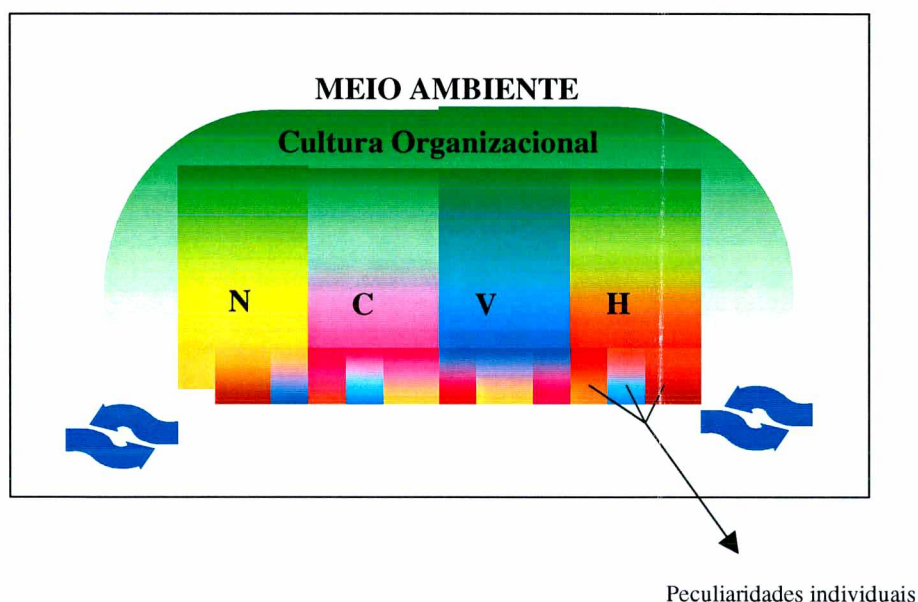
Os sistemas sociais humanos ensejam inter-relações entre diferentes níveis de agregação e contextos e são resultado inevitável das interações recorrentes que se estabelecem entre os seres vivos, seus agrupamentos e a multifacetaridade de suas relações. Uma cultura organizacional torna-se única à medida em que é especificada por características peculiares dos seus membros e da sua inserção no ambiente.

Assim, pode-se dizer que uma cultura organizacional tem a característica holográfica de conter e expressar cada um dos níveis que a compõem: individual, grupai, de classes, regional, nacional; ao mesmo tempo em que cada nível é uma representação do todo cultural da organização. Isso sugere que a coexistência de diferentes níveis de agregação em uma organização é responsável pela sua resultante cultural.

Sabe-se que todo indivíduo, membro de uma organização, traz consigo a bagagem cultural adquirida com suas experiência de vida, sendo, com isso, um representante da cultura local que por sua vez, é parte de uma cadeia composta por outros níveis culturais de maior amplitude (regional, nacional, continental, global).

Partindo do individual para o coletivo, cada peculiaridade individual transforma-se para alcançar o nível organizacional, numa condição holográfica e sinérgica (resguardando suas propriedades mas transformando-se num corpo novo). Da mesma forma, os elementos interagem entre si, propiciando a formação da cultura organizacional peculiar ou identidade que, por sua vez, encontra-se em acoplamento com o meio, modificando-se (auto organizando-se para que sua identidade ofereça congruências que permitam esse acoplamento). Essa idéia encontra-se representada na figura 04.

Figura 04 – A Composição Holográfica da Cultura Organizacional



4.4.1 A Composição da Cultura e o Meio

Considerando-se o indivíduo como um sistema vivo, pode-se entender, de acordo com a teoria da autopoiesi, que a sua estruturação é um resultante dos movimentos de busca do acoplamento com o meio e, com isso, é um representante do meio, pois, seu movimento de auto-organização e reestruturação em busca do referido acoplamento enseja que foram conservadas características análogas entre eles, caso contrário, há a “falência” do sistema vivo. Assim, pode-se dizer que é através dos indivíduos que compõem uma organização e das suas relações com o meio que se entende o meio como um nível de agregação da composição da cultura organizacional.

Por outro lado, como foi dito, na vida coletiva surgem efeitos que se sobrepõem ao nível dos indivíduos que compõem a coletividade, sendo que, o todo se sobrepõe às partes que o formam (DURKHEIN apud KANAANE, 1995.p. 73), dando lugar a um *schema* cognitivo (WEICK, 1995).

Assim, a cultura de uma organização não é apenas resultado de uma atividade cognitiva individual, mas de uma rede de relações simbólicas interindividuais e intergrupais, que os indivíduos estabelecem enquanto sistema social. Nesse sentido, os contextos organizacionais são criados pelos sujeitos-atores organizacionais nas suas inter-relações, ao mesmo tempo em que os papéis, projetos pessoais, necessidades, valores e entendimentos de cada um, do grupo e da própria organização são limitados e reformulados nesses mesmos contextos de interação coletiva (VALA, 1995: 6).

O sociólogo francês Emile Durkheim mostrou que o desenvolvimento das sociedades organizacionais é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de ideais comuns, crenças e valores, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados de crenças e práticas baseadas na estrutura ocupacional da nova sociedade (MORGAN, 1996:117), passando a organização a constituir-se num organismo com identidade própria e, portanto, com determinismo interno.

Sendo o organismo um sistema determinado estruturalmente, dada sua interação com o meio, é o organismo que determina qual a configuração estrutural do meio que suscita nele uma mudança estrutural (MATURANA, 1998: 58).

Portanto, a correspondência estrutural entre organismo e meio não surge da determinação do organismo pelo meio, mas estabelece-se constitutivamente como condição de existência do organismo em sua dinâmica histórica de interações com o meio, enquanto conserva organização e adaptação. Isso implica que as mudanças que a organização sofre em suas interações com o meio são determinadas por ela e não por interações instrutivas do meio (MATURANA e VARELA, 1980; MATURANA, 1998: 56).

Ratificando essa idéia, pode-se perceber uma similaridade no perfil das culturas organizacionais de empresas do mesmo setor, por se subentender que suas estruturas são similares, ou seja, há compatibilidade entre suas necessidades, conhecimentos, habilidades e valores, o que sugere que o tipo de trabalho e produção específicos convergem para culturas também específicas.

Destaca-se, então, a interligação entre modelo organizacional e cultura organizacional, sendo que a cultura pode ter o caráter de modelo organizacional, na medida em que define e estabelece um quadro de referências, muitas vezes implícito, do comportamento da organização e seus membros. Assim, um ator industrial, seja ele um pesquisador, um dirigente, um operário ou um engenheiro, raciocina e age em função dos princípios e conceitos de um modelo aceito e relativamente estável de organização e operacionalização das atividades de produção (Boyer et al apud CAVALCANTE E FLEURY, 1999).

4.4.2 Relações dos Elementos Internos da Cultura

Vala (1995) traz uma reflexão sobre a questão dessa relação de influência social, afirmando que a mesma não se processa entre os indivíduos isolados, mas refere-se às redes de interação social, constituídas na base das identidades grupais a que estão associadas relações de diferenciação e cooperação estratégicas.

Assim, a influência social não se refere apenas à submissão ou ao conformismo - expressões da exterioridade e coercitividade do coletivo sobre os indivíduos, mas refere-se às diferentes modalidades de interação e da comunicação, já que cada indivíduo é um organismo e seu processo de adaptação é internamente determinado por suas próprias estruturas.

Portanto, os atores organizacionais criam um sistema de significados sobre a organização onde trabalham, planejando, a partir daí, seus componentes e, associando a essas organizações, objetivos e estratégias individuais e coletivas.

Porém, como as organizações, pela sua própria complexidade e multifacetaridade, não são espaços hegemônicos, as relações de influências e predominância social oscilam num ambiente conflitual de correlação de forças entre as majorias e minorias (MOSCOVICI, 1984:43), podendo haver predominância de um segmento em determinados momentos sem, contudo, impor-se hegemonicamente.

Essa idéia mostra coerência com os preceitos da teoria autopoiese que explica que apesar do seu caráter molecular, o ser vivo é um ente sistêmico e, por isso, nenhuma molécula, ou classe de moléculas, determina, por si mesma, qualquer aspecto ou característica do operar do ser vivo como tal, já que todas as características do ser vivo dão-se na dinâmica da autopoiese. De fato, um fenômeno é sistêmico se acontece como resultado da atuação dos componentes de um sistema enquanto realizam as relações que definem o sistema como tal e, no entanto, nenhum deles o determina por si só, ainda que sua presença seja estritamente necessária (MATURANA e VARELA, 1998: 24).

Assim, a diversidade e o conflito, mencionados por Nanaka e Tackeuchi (1997) como 'caos criativo', têm sua importância destacada à medida em que induzem ao questionamento da ordem estabelecida, que é o princípio para qualquer mudança.

Essa diversidade sugere que cada grupo, dentro de uma mesma organização, pode apresentar necessidades, conhecimentos, valores e habilidades peculiares, o que é representado através de várias culturas, denominadas de subculturas, que coexistem em graus de ruptura maior ou menor com a cultura organizacional como um todo, sendo que até a própria divergência e negação da cultura organizacional por essas subculturas - o que é comumente chamada de 'contracultura' - constitui-se em um elemento formador do perfil da mesma.

As subculturas ou estruturas periféricas, como são chamadas por Lyles e Schwenk (1992), incluem elementos de conhecimentos mais específicos ao desenvolvimento do trabalho (*know How*-capacidades), havendo, portanto, maior possibilidade de discordâncias. Astley et al (1982) sugerem que, por causa da divisão do trabalho dentro da organização, é desenvolvida uma variedade de perspectivas e isso conduziria ao desenvolvimento de diferentes estruturas de nível periférico ou de identificação profissional.

Young (1989: 190) argumenta que uma cultura não precisa ser uma unidade ou uma divisão (contracultura), pois os indivíduos podem compartilhar de alguns valores e simultaneamente incompatibilizarem-se em outros, ou seja, a unidade e a divisão coexistem e a cultura vincula-se à dinâmica das relações entre os interesses organizacionais.

A questão da existência de divergências ou inconsistências de comportamentos entre os membros ou grupos organizacionais, perpassa pela discussão dos benefícios e dificuldades afetos a todos os estados de

incongruência e conflito, pois é o inconformismo da não conformidade à ordem estabelecida que promove os questionamentos, considerados como o princípio de qualquer mudança.

Laraia (1989), ao falar sobre os paradigmas da cultura, além de enfocar a existência de subculturas em empresas, também faz referências ao paradigma da cultura monolítica, que defende a idéia de uniformidade cultural em empresas, quando há predominância dos valores, conhecimentos, crenças e habilidades dos 'donos' e lideranças - o que geralmente acontece em pequenas empresas; ou ainda, o paradigma de multiculturas em uma mesma organização, onde vários grupos culturais concorrem entre si por possuírem interesses e valores diferentes ou antagônicos – são encontrados em empresas que passaram por processo de fusões recentes.

No caso das subculturas, entretanto, a diversidade permite a convivência e a complementaridade, não através da uniformidade, mas da unicidade na multiplicidade (FRAGA, 1990:23), o que é possível quando, apesar de haverem especificidades em cada grupo, há também uma estrutura de pressupostos básicos e princípios que norteiam os comportamentos, que é a cultura organizacional maior, cujo potencial atinge coerência holográfica ao exercer o papel de unificador entre cada um de todos os membros que compõem a organização.

Diante da possibilidade de conflitos entre os diversos níveis de agregação da cultura, Fraga (1990) propõe a necessidade de um alinhamento entre eles, alertando para a necessidade de detectar-se as áreas de alinhamento crítico e

provocar as mudanças necessárias em processos, estruturas e recursos, sendo que, ao se aumentar os pontos de convergência, pode-se tornar o ambiente mais nivelado, mais coeso. Essa convergência, entretanto, pode ser buscada em relação aos princípios norteadores e não em relação às idéias, sob pena de gessar a criatividade e a riqueza da diversidade.

Nesse sentido, destaca-se a figura da transculturalidade que, para Fraga (1990), indica a possibilidade que a vivência intercultural abre às pessoas envolvidas, quando não perdem a identidade cultural, enriquecendo o compartilhamento de diferenças, assumindo uma atitude de compreensão e de respeito recíprocos.

A transculturalidade aparecerá, então, como um saber e um poder de transformação das diferenças culturais em compartilhamento e com orientação comum, construindo-se uma dinâmica em permanente enriquecimento, pois entende-se como vital o desenvolvimento de uma coerência cultural que preserve a diversidade, inibindo a dominação e homogeneização.

Entretanto, como cada cultura tem uma "personalidade" única, às vezes, em diferentes momentos (de acordo com as relações de poder), pode-se perceber uma maior influência de um ou outro segmento, inclusive, e, principalmente, dos pensamentos dos donos ou gerentes. Porém, é necessário ater-se ao fato detectado por Zago e Aragão (1996), de que a visão do corpo gerencial é diferente da visão dos demais empregados.

Portanto, conhecer essas relações de poder também pode ajudar a delinear o perfil cultural de uma determinada organização, pois, sendo um

fenômeno complexo, resultante de interações múltiplas, a preponderância de um ou outro segmento, em um ou outro período, pode ser entendida como 'adesão', que é um fenômeno natural nas relações comportamentais.

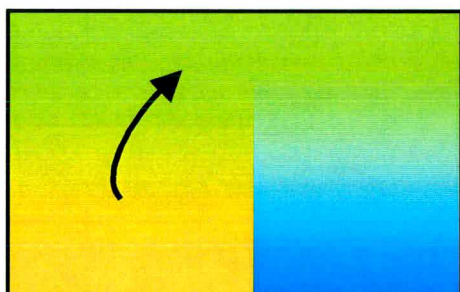
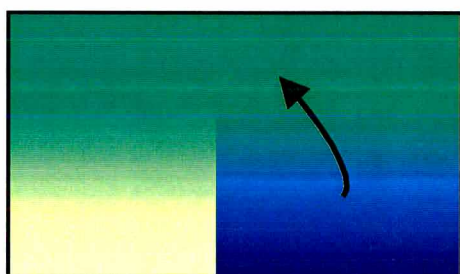
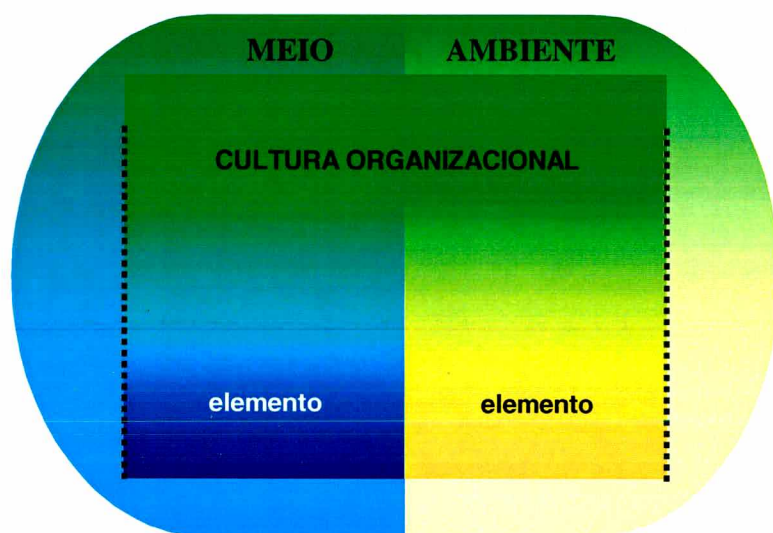
Nesse sentido, apesar do entendimento de que há uma predominância da influência dos gestores e líderes na formação da cultura organizacional, pode-se entender, à luz da teoria da autopoiesi, que essa influência só ocorre quando as estruturas oferecem congruências com os objetivos e modelos mentais difundidos.

A figura 05 representa e sintetiza os níveis de agregação da cultura organizacional.

Assim, entende-se que um indivíduo, ou um grupo, pode influenciar ou determinar, em parte, os modelos mentais - que são o estado atual da cultura, mas o processo de cristalização cultural é sempre dependente de complexos padrões de conectividade recíproca que nunca podem ser previstos ou controlados (MORGAN, 1996).

Nesse sentido, pode-se entender como possível a administração da trans(formação) da cultura, já que, como afirmam Maturana e Varela (1997, 57-70), "entramos numa nova época de fluidez e flexibilidade que traz implícita a necessidade de uma reflexão a respeito da maneira de como os homens fazem os mundos onde vivem".

Figura 05 - Níveis de Agregação da Cultura Organizacional



- A cultura é resultante da composição de inúmeras variáveis.
- A cultura contém os elementos que a compõem, porém, apresenta-se como um novo elemento, diferente dos que a compõem.
- Assim, cada elemento, mesmo sem deixar de ser ele mesmo, passa também a ser o todo, onde o todo, apesar de ser a interseção das partes, assume uma identidade própria, influenciando as partes que não serão mais as mesmas que eram no início da operação.
- A cultura contém as características do elemento e o elemento contém características da cultura.
- A cultura não é simplesmente o somatório dos elementos, mas transforma-se em um terceiro elemento, que apesar de trazer características de seus elementos formadores, passa, através de um efeito sinérgico, a constituir-se em um novo elemento, diferente dos que a compuseram, resguardando, porém, as características dos mesmos.
- Pode haver uma prevalência de um ou outro elemento, em determinados momentos, mas esse elemento, sozinho, não é determinante para a formação da cultura, sob pena de descaracterizá-lo.

Para Motta (1997), esse processo de mudança pode ser administrado através da intervenção social planejada, auto-sustentada e direcionada. Argumenta que todas as organizações provocam reações e transações mútuas com o ambiente social no qual se inserem e que, portanto, sempre se modificam de alguma forma, mesmo sem terem noção do sentido de direção. Assim, a intervenção planejada objetiva atuar sobre a evolução natural, acelerando seu passo ou rompendo com a direção estabelecida. Entretanto, os gerentes podem administrar ou influenciar a evolução da cultura, estando a par das consequências simbólicas das suas ações e tentando promover valores, conhecimentos, necessidade e habilidades desejados, mas nunca podem controlar a cultura.

Portanto, uma das mais importantes funções administrativas é o planejamento de “condições favoráveis” que se referem à criação de um contexto que promova esse tipo de identidade compartilhada e orientação para transculturalidade. É possível desenvolver valores comuns e sentido compartilhados dos objetivos sem, contudo, serem impostos (MORGAN,1996:107), pois, a adaptação “para” um determinado ambiente do organismo invariavelmente significa que a informação sobre ele deve ter encontrado, de alguma maneira, ressonância em sua estrutura interna.

4.5 A Cultura como um processo de aprendizagem.

“a verdadeira viagem de descoberta não consiste em buscar novas paisagens, mas em ter novos olhos” Marcel Proust

O destaque autopoietico de que a vantagem competitiva está dentro da organização, e não fora dela, enseja a idéia de que o ambiente da empresa promove sua auto-organização, tendo a aprendizagem como caminho da mudança estrutural que o organismo segue, em congruência com as mudanças do meio, como recorrência de suas interações (MATURANA, 1998:32).

Nesse sentido, a aprendizagem nas organizações tem sido considerada como uma das diretrizes para a estruturação das formas organizacionais e uma referência paradigmática geral de concepção e desenvolvimento de novos modelos organizacionais, capazes de movimentar-se no ritmo do ambiente atual (CAVALCANTE E FLEURY, 1999).

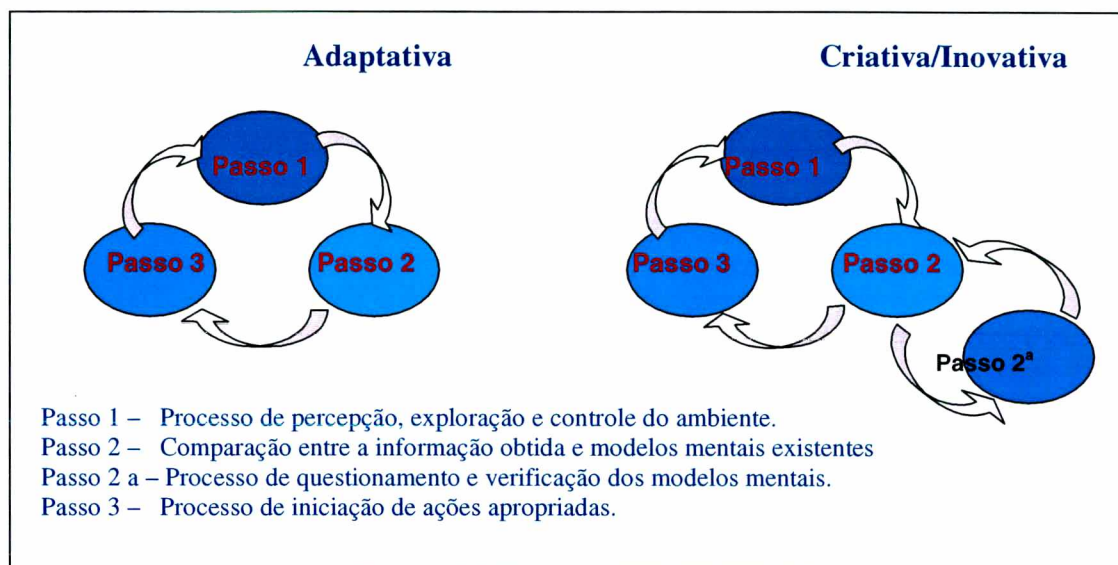
O entendimento de que a organização é um sistema de significados compartilhados, consolidados pela sua cultura que, por sua vez, é produto da construção social dinâmica da realidade por um grupo, sustentada por pressupostos básicos advindos da experiência e do aprendizado coletivo, sugere que ela é fruto de um processo de aprendizagem, formal ou informal, podendo ser considerada, ao mesmo tempo, produto da experiência anterior do aprendizado

organizacional e base de sustentação para a capacidade organizacional de continuar aprendendo.

Ao tratarem o processo de aprendizagem, autores da atualidade referem-se a dois níveis de aprendizagem:

1. Aprendizagem de nível adaptativo: Aprendizado de *single looping* (ARGYRIS e SHÖN, 1978); operacional (KIM, 1993); círculo único (MORGAN, 1996); aprendizagem adaptável (SENGE, 1990): trata-se da análise e a correção dos problemas em questão, onde as pessoas reagem às mudanças em seu ambiente profissional, detectando e corrigindo falhas, a fim de manter a situação atual, preocupando-se com a manutenção de melhorias contínuas, num processo de transformação evolutiva. Esse nível de aprendizado não estimula a reflexão ou o questionamento, que podem levar à concepção de nova e diferente situação.
2. Aprendizagem de nível criativo: Aprendizado de *double looping* (ARGYRIS e SHÖN, 1978); conceitual (KIM, 1993); círculo duplo (MORGAN, 1996); aprendizagem geradora (SENGE, 1990; SCHEIN, 1995); deuteroprendizagem (BATESON, 1972): nesse nível, o aprendizado procura trazer à tona e questionar premissas e normas arraigadas, que possam levar ao entendimento do 'por quê' dos fatos; busca a transformação estrutural e a inovação das idéias, estando diretamente relacionada à redefinição cognitiva. A organização recria-se destruindo o sistema de conhecimento existente e encontrando novas formas de pensar e fazer as coisas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). A figura 06, evidencia a diferença entre elas.

Figura 06: Aprendizagem Adaptativa e Criativa



Adaptado de Morgan (1996: 92)

A constituição da cultura organizacional pode, então, ser um processo de aprendizagem, por envolver a promoção tanto de alteração como de incorporação de conceitos e princípios, assumindo um caráter de redefinição cognitiva dos membros organizacionais, que se refere tipicamente à aprendizagem de nível criativo/inovativo.

Nessa linha, KIM (in WARDMAN, 1996) considera que, para ser duradouro e significativo, o aprendizado organizacional deve avançar no nível conceitual, que diz respeito à mudança dos modelos mentais (SENGE, 1990), iniciada gradualmente com o reconhecimento dos conceitos que mudam as âncoras e padrões de julgamento (SCHEIN, 1995a).

Entretanto, o próprio processo de aprendizagem depende de sua inserção no *metié* da cultura organizacional, para que se caracterize como uma postura no cotidiano organizacional. É necessária portanto, a solidificação de uma cultura de aprendizagem que suporte a sobrevivência e o crescimento organizacionais e se constitua em uma vantagem competitiva.

CAPÍTULO V

5 MODELO DE ARQUITETURA DA CULTURA ORGANIZACIONAL - MARCO

Como dito anteriormente, a compreensão de um fenômeno complexo como a cultura organizacional perpassa, necessariamente, pelo entendimento dos aspectos estruturais e dinâmicos que o suportam. Pode-se dizer que a cultura é um evento complexo pois é composta por inúmeros elementos e pelos desencadeamentos que se dão entre eles.

À luz dos princípios da autopoiese, que suportam este trabalho, e do entendimento da cultura organizacional como um sistema dinâmico, pode-se considerar que o primeiro passo para o conhecimento da realidade e ação organizacionais dá-se pelo auto conhecimento, uma vez que suas compreensões e interpretações são sempre uma projeção de suas próprias estruturas. Assim, o conhecimento de uma cultura organizacional e do seu poder de determinação inicia-se por saber-se quais são os elementos de natureza estrutural e dinâmica que suportam a intervenção na sua (trans)formação.

5.1 Aspectos de natureza estrutural

As discussões apresentadas no capítulo 03 traçaram a relação de causalidade mútua entre cultura e comportamento, justificando que os elementos estruturais que formam uma cultura organizacional são os conhecimentos,

valores, necessidades e habilidades dos membros organizacionais. São esses elementos que compõem e sustentam a arquitetura de uma cultura, através da qual os integrantes da organização constroem e interpretam sua realidade.

Assim, em uma primeira demonstração, pode-se visualizar essa composição como referência para a construção do MARCO, na figura 07.

Figura 07 – Elementos de Natureza Estrutural da Cultura Organizacional.



5.1.1 Descrição e articulação dos elementos que suportam o MARCO

5.1.1.1 A Natureza Estrutural das Necessidades como Dimensão da Cultura Organizacional

Entende-se '*necessidade*' como o desequilíbrio interno de um organismo, causado pela carência de elementos essenciais para a sua satisfação e

sobrevivência, manifestado por um estado de ansiedade, que motiva para ações de busca da sua satisfação e o retorno ao equilíbrio.

Nota-se que a definição de '*necessidade*' não se faz por si só. Trata-se de um construto articulado por vários elementos que o sustentam, quais sejam: carência, elementos essenciais, desequilíbrio, ansiedade e motivação, onde pode-se entender ansiedade como sendo o apelo interno do organismo e motivação, como o impulso para a ação em busca da satisfação da necessidade.

Isso implica que as necessidades são uma condição interior que dinamiza e predispõe para o comportamento em busca de objetivos que possam levar a um estado desejável (Bergamini, 1991; Murray, 1973). É certo afirmar, então, que trazem como características serem intrínsecas e naturais a todos os seres humanos e que a alusão ao 'ser necessário', traz a idéia de precisão, imprescindibilidade, indispensabilidade, do que é essencial.

Entretanto, as necessidades podem ser sentidas em níveis e graus diferenciados, ou seja, com prioridade e intensidade diferentes, requerendo, para tanto, formas e instrumentos também diferenciados para o seu adequado atendimento.

Tendo-se que os aspectos 'nível e grau' são intrínsecos e variáveis, há a conotação de possibilidade de opções, o que sugere instabilidade, e não determinismo, podendo ser diferente a cada tempo e, de indivíduo para indivíduo. Portanto, pode ser considerada cultural e mutável.

Na agregação dos níveis que constroem o coletivo organizacional, um contrato psicológico e tácito entre o individual e o coletivo leva a uma correlação

dos interesses e necessidades dos indivíduo, grupos e organização, sendo que sua resultante implica que membros de organizações diferentes possuam níveis e graus diferentes de necessidades, em decorrência de sua própria unidade de identidade e cultura organizacional, bem como, procuram formas diferenciadas para satisfazê-las.

Essa opção, que normalmente se processa em nível do inconsciente, pode ser atribuída à crença das pessoas em relação à sua eficácia e factibilidade para o atendimento à necessidade, respaldada nos seus conhecimentos e habilidades em relação ao domínio das condições físico-ambientais, bem como, sujeitam-se ao crivo da legislação interna instituída pelo quadro de valores de cada um.

Nesse sentido, uma opção julgada eficaz em um determinado grupo, num determinado momento, pode ser preterida ao se conhecer os benefícios de uma outra opção, julgada pelo grupo como mais eficaz, que passará a ser a desejável. Da mesma forma, uma opção julgada eficaz pelos membros de uma organização pode não ser a aspirada pelos membros de outras organizações para satisfazerem as mesmas necessidades, já que suas características culturais e, portanto, os referenciais cognitivos, são diferentes.

5.1.1.2. A natureza estrutural dos conhecimentos como dimensão da cultura organizacional

Neste trabalho, para o melhor entendimento sobre os conhecimentos organizacionais, segue-se a subdivisão proposta por Lyles e Schwenk (1992), que os classifica em estruturas Centrais e Periféricas.

Os conhecimentos periféricos desenvolvem-se principalmente pela diferenciação da variedade da divisão do trabalho, sendo portanto, mais afetos à dimensão técnica, que se refere ao conhecimento profissional (*know how*), que inclui capacidades e habilidades dos membros organizacionais.

Esses elementos periféricos incluem o conhecimento a respeito de como alcançar as expectativas estabelecidas nas estruturas centrais e como interpretar o meio e os sinais dos competidores. Relacionam-se mais aos conhecimentos específicos e à operacionalização das metas.

Por sua vez, as estruturas centrais do conhecimento podem ser consideradas como o conjunto de conceitos aceitos e incorporados como verdadeiros, aprendidos na experiência do viver. Consistem na dimensão cognitiva e nas crenças compartilhadas ao nível organizacional, sobre as quais há um acordo difundido e que permitem aos membros organizacionais entender a proposta mais básica, a missão e as verdades do cotidiano organizacional, solidificando com isso, a identificação entre eles.

Essa idéia pode ser reforçada, tendo por base o que dizem Nonaka e Takeuchi (1997:63), que caracterizam o conhecimento como um processo

humano dinâmico de legitimar/justificar a crença pessoal com relação à 'verdade', destacando que nas organizações há um certo corpo de conhecimentos que provê o acordo difundido em relação à 'crença verdadeira legitimada'.

Para o entendimento do significado de 'crenças' segue-se, neste trabalho, a linha de Abbagnano (1998: 218, 220), que as define como um conjunto de elementos cognitivos de 'verdades' de curto prazo, ou uma atitude de quem reconhece como verdadeira uma proposição. São mutáveis e estão sujeitas a processos contínuos de legitimação, podendo representar o próprio conhecimento e, de certa forma, o conjunto de pressupostos que alimentam a sua construção – o sistema de valores.

Pode-se entender melhor a noção de crenças na filosofia contemporânea, tomando por base as seguintes características:

- 1 - A crença é a atitude de adesão a uma noção qualquer;
- 2 - essa adesão pode ser mais ou menos justificada pela validade objetiva da noção (conhecimento), ou não se justificar de modo algum (fé);
- 3 - a própria adesão transforma a noção em regra de comportamento;
- 4 - como regra de comportamento, em alguns campos, a crença pode produzir sua própria realização ou seu próprio desmentido.

Seguindo o entendimento de Lyles e Schwenk (1992), destaca-se que, de forma geral, as estruturas do conhecimento organizacional diferem da cognição

pessoal por serem construídas socialmente, necessitando de consenso e concordância, que podem ser alcançados através de três estágios .

1. Concordância sobre quais conceitos capturar e resumir das suas experiências comuns
2. Consenso na relação entre os conceitos
3. Similaridade de ponto de vista sobre quais destes conceitos são relevantes.

Portanto, os conhecimentos organizacionais, como dimensão da cultura, são caracterizados pelas estruturas centrais do conhecimento, ou seja, pelos entendimentos compartilhados dentro de uma organização, que influenciam os comportamentos e auxiliam na definição dos eventos e comportamentos apropriados para uma firma, em particular, e para as pessoas dentro dela.

A relação entre cultura organizacional e as estruturas centrais do conhecimento dá-se principalmente pelo fato de ambos envolverem elementos cognitivos, sendo que o segundo trabalha mais com a apreensão das metas, crenças de causa e efeito, enquanto a cultura tem também cunho afetivo-emocional, incluindo valores e necessidades. A estrutura central do conhecimento, portanto, é mais restrita que a cultura. É parte dela.

Diante do exposto, pode-se concluir com Pinheiro de Lima e Lezana (1999) que os conhecimentos organizacionais podem ser considerados como o conjunto compartilhado de crenças de indivíduos de um grupo, a respeito do entendimento das relações causais de um determinado fenômeno.

5.1.1.3 A Natureza Estrutural dos Valores como Dimensão da Cultura Organizacional

“Valores” é o componente mais enfocado pelos autores quando se trata de explicar a cultura e o comportamento de pessoas, grupos e comunidades. São considerados como o determinante crucial e subjacente do comportamento e que, portanto, todas as decisões humanas são neles baseadas.

Toda sociedade, na construção de sua realidade e na busca de sua sobrevivência, elege mecanismos de controle e garantias de limitações que promovam a acomodação dos interesses de seus membros, através da criação de regras de comportamentos aceitáveis, ou não, para aquela determinada comunidade. Essas regras, uma vez arraigadas, constituem-se em **valores**, que são as idéias presentes em todas as sociedades acerca dos comportamentos finais desejáveis.

Com isso, os valores podem ser tidos como padrões de referência ou axiomas que fundamentam os juízos do que é certo ou errado, bem ou mal, bom ou mau, bonito ou feio; e atuam como condicionantes para a seleção de preferências e comportamentos dos indivíduos em uma determinada situação social, sendo que, as escolhas entre ações e metas alternativas são orientadas pelas hierarquias ou prioridades de valores.

Entretanto, seguindo o pensamento de Enz (1986), faz-se necessário distinguir entre ‘o que é desejável e o que é desejado’, através da elucidação dos

entendimentos de valores morais ou virtuosos-sociais e valores utilitários, operacionais ou organizacionais.

Valores morais ou virtuosos-sociais: trata-se dos valores em seu sentido filosófico, relacionados às virtudes dos seres humanos, como caráter, ética, estética, moral; respaldados nos conceitos do bem e do mal. São valores mais arraigados e, portanto, mais difíceis de serem mudados.

Nesse caso, uma mudança só ocorre quando a nova condição satisfaz melhor as necessidades e se apresenta mais convincente, mais verdadeira que a antiga, sendo que, às vezes, em situações extremamente críticas, os comportamentos podem apresentar dissonâncias com o quadro de valores estabelecido, sem que com isso tenha havido uma mudança, o que sugere que essa alteração de comportamento perdura somente enquanto houver a situação crítica.

Nesse sentido, valores não são coisas que se desejam ou que sejam valiosas, mas 'regras' desenvolvidas socialmente para orientação dos indivíduos. São critérios nos quais as pessoas se baseiam para decidir o que devem desejar (ENZ, 1988).

Valores utilitários, operacionais ou organizacionais: Nessa classificação, os valores passam a ter um sentido mais utilitário, de "valoração", ou de importância para um determinado indivíduo, contexto ou realidade.

Em nível individual, podem ser tidos como algo que a pessoa atribui valor ou valoriza; da mesma forma, no nível organizacional, atuam como norteadores para o desempenho das tarefas dentro do que é posto como preferível para o

funcionamento da organização, isto é, o que é importante, o que tem valor para a mesma. Como, por exemplo, valores adotados por uma empresa da ação empresarial como; qualidade total do produto, gestão participativa, cooperação, foco no cliente, entre outros.

Esses valores são, portanto, mais específicos de um determinado grupo em um determinado contexto, estão voltados para a consecução de objetivos operacionais e são mais provisórios; isso porque, uma vez que mudam os objetivos e as necessidades, podem-se mudar os valores que os impulsionam para a operacionalização.

Podem então ser tidos como preceitos disseminados formal ou informalmente e figuram como a base de princípios que os componentes de uma organização e até o próprio sistema social adota, que se consolidam pela tradição e que passam a fundamentar as suas ações e a nortear o comportamento dos indivíduos, enquanto membros organizacionais.

Portanto, assim como as crenças e conhecimentos, o quadro de valores, que pode ser denominado de sistema de valores organizacionais, quando arraigados na organização atuam como suporte da padronização de comportamentos adotados ao longo do tempo, isso porque há um entendimento de que quanto maior a congruência entre os valores pessoais, organizacionais, e morais, maior será a identificação e o compartilhamento entre os diversos níveis de agregação que suportam a construção de uma cultura organizacional.

5.1.1.4 A Natureza Estrutural das Habilidades como Dimensão da Cultura Organizacional

Para Hamel e Prahalad (1995) para que uma organização tenha competência, é preciso mais do que capacidade; é necessária a utilização ótima das capacidades.

Torna-se importante elucidar que entende-se como capacidades a pré disposição estrutural (física, mental, instrumental) ou o potencial de um organismo para o desenvolvimento de determinada tarefa, ação ou criação. Refere-se, portanto, ao **'poder fazer'**.

Por outro lado, pode-se dizer que a otimização das capacidades dos indivíduos, grupos ou organizações depende das suas habilidades, ou seja, que habilidades relacionam-se com o grau de utilização, destreza ou a facilidade com que se utiliza uma capacidade. Portanto, habilidades referem-se ao **'saber fazer bem'**, **'fazer com maestria'**.

Assim, entende-se que as competências de uma organização não se medem pelas suas capacidades de estratégia, tecnologia, recursos, mas pela forma como essas capacidades são utilizadas, ou seja, pela habilidade em utilizá-las.

Portanto, tendo-se que o potencial das capacidades de uma organização depende das habilidades para utilizá-las, pode-se entender que uma capacidade só toma importância em nível de competência, com o desenvolvimento de habilidades que as executem, desenvolvam ou potencializem.

Isso sugere que é a gestão das habilidades organizacionais que se constitui no elemento fundamental para o estabelecimento das vantagens competitivas sustentáveis e que as diferenças de habilidades dos membros organizacionais e, conseqüentemente, das habilidades organizacionais constituem-se em um fator que atribui característica de identidade e peculiaridade a cada organização, sendo portanto, uma característica estrutural da cultura organizacional.

5.2 Aspectos de natureza dinâmica: a dinâmica e articulação dos elementos estruturais da cultura organizacional

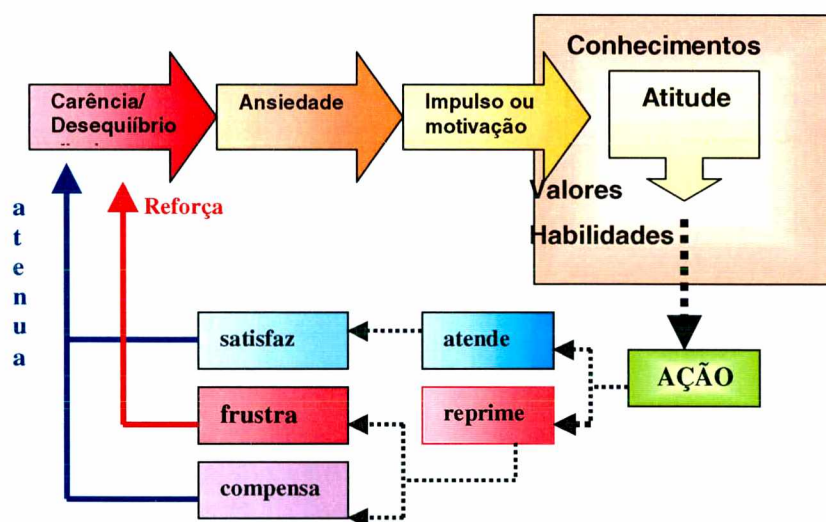
De acordo com o exposto no capítulo 4, a cultura organizacional, sustentada pela dinâmica do comportamento humano coletivo, expressa-se como um sistema dinâmico e em constante mudança, conotando movimento e interação, quer seja no seu enfoque como modelos mentais e representações sociais, na inter-relação dos seus níveis de agregação e elementos internos, quer seja nas suas relações com o meio.

No que concerne aos seus elementos estruturais, não poderia ser diferente, já que, além de cada um deles ser dinâmico por natureza, as interdependências entre eles sugerem movimento e complementaridade sistêmica nas suas inter-relações, como é descrito a seguir.

As necessidades, aqui consideradas como um dos quatro elementos estruturais do comportamento humano, trazem a dinâmica em seu próprio escopo. A idéia de movimento encontra-se não só em seu conceito, mas também por ser o elemento desencadeador de todo o processo comportamental.

O conceito de necessidades retrata dinâmica ao serem consideradas como um desequilíbrio interno do organismo, desencadeado pela carência de algum elemento necessário a sua satisfação ou sobrevivência. É, portanto, uma condição interior que dinamiza e predispõe para o comportamento em busca de objetivos que possam levar a um estado desejável. Através da figura 08, a seguir, pode-se representar o dinamismo do conceito de necessidades, de forma geral.

Figura 08: A Dinâmica do Conceito de Necessidades



Como foi dito, as necessidades diferem em nível e intensidade, de indivíduo para indivíduo e de organização para organização, sendo que a sua maior ou menor satisfação encontra-se na adequabilidade dos instrumentos, técnicas e formas ao seu atendimento. Isso leva ao entendimento de que a dinâmica das necessidades reside mais em aspectos factuais e culturais do que na sua essência propriamente dita.

Assim, repetindo, pode-se considerar que os membros de organizações diferentes possuem necessidades diferentes, em decorrência de sua própria unidade de identidade e cultura organizacional, possuindo, consequentemente, formas diferenciadas para satisfazê-las.

A opção pelo instrumento mais adequado para a satisfação da necessidade é determinada pela crença das pessoas em relação à eficácia e à factibilidade da mesma, como, também, dos conhecimentos e valores internos dos indivíduos e das suas habilidades em relação ao domínio das condições físico-ambientais, ou seja, de suas características culturais e seus referenciais cognitivos.

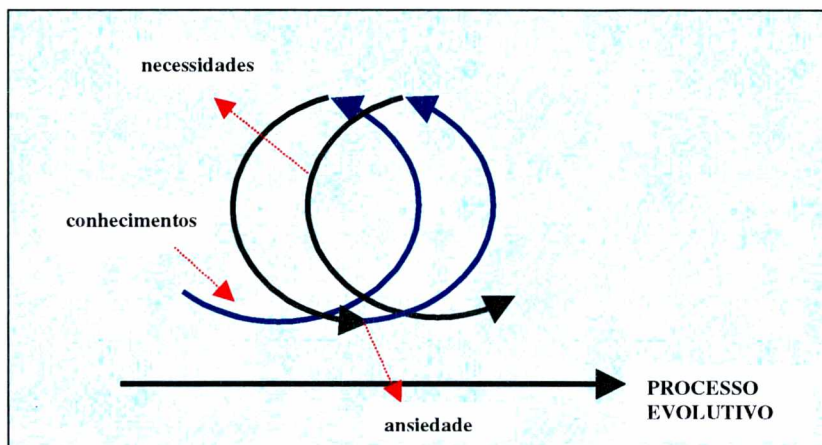
O exposto leva a inferir que, para promover-se mudanças, torna-se necessário caracterizar a desconformação das condições atuais, acenando com condições mais propícias para o atendimento das necessidades, entendendo, como Schein (1995b), que uma das razões de qualquer transformação organizacional é aquela que exige a perda do interesse em algumas suposições culturais básicas e a construção da realidade organizacional em novas suposições.

Entretanto, sendo considerando como fator de determinismo estrutural interno, pode-se concluir que qualquer ação dirigida à gestão das necessidades só ganha importância, como diz Bergamini (1991), na medida em que pode apresentar condições propícias ou restritivas ao ato motivacional, dependendo do quadro de necessidades de cada um. Isso enseja que o papel do meio no comportamento do indivíduo somente pode ter efeito desencadeador se houver correspondência estrutural entre eles, pois, como dizem Maturana e Varela (MATURANA, 1998:59), “a correspondência estrutural entre organismo e meio não surge da determinação do organismo pelo meio, senão que se estabelece constitutivamente como condição de existência do organismo(...)”.

Portanto, deduz-se que a gestão da (trans)formação da cultura organizacional passa pelo entendimento da hierarquia e intensidade das necessidades individuais e coletivas e das opções e instrumentos mais eficazes para o seu atendimento. Com esse entendimento pode-se provocar o desequilíbrio necessário para despertar a ansiedade e motivação para uma mudança, sem o que, qualquer alteração é rejeitada - de forma tácita ou explícita.

Por outro lado, esta inter-relação entre conhecimento e necessidade conserva uma causalidade mútua, à medida em que se entende que a ansiedade gerada por qualquer questionamento e desequilíbrio da realidade pode gerar uma necessidade de conhecimento, culminando em um processo evolutivo, como o mostrado nas figuras 09 e 11.

Figura 09 – Inter-relação Conhecimento/Necessidade



A exemplo de Rockeach (1973) pode-se entender que a estrutura central do conhecimento - base de conhecimentos comuns, a respeito da realidade organizacional, constitui-se em um dos mais básicos elementos da estrutura da arquitetura da cultura organizacional, considerando seu poder de atuação como mantenedor de um sentimento de identidade, já que a aquisição do conhecimento comum cria identificação mútua.

Sua dinâmica pode ser entendida ao se observar que os acontecimentos ao longo da história da organização desenvolvem expectativas nos membros organizacionais, em relação ao que esperar, em termos de comportamento e posturas corporativas no enfrentamento aos desafios cotidianos. A observação do costume de como as coisas acontecem na organização solidificam as crenças a respeito de como são as posturas gerenciais, como são os relacionamentos internos, como a organização enfrenta seus problemas e crises, como se relaciona

com o mercado, suas habilidades política e tecnológica, o trato com os clientes e fornecedores, suas opções e determinação de prioridades, suas competências ou incompetências.

A repetição freqüente de eventos cria a crença de que é aquela a forma de se comportar, o que leva a acreditar na relação causa e efeito que suportam e fundamentam o fenômeno.

Sendo caracterizadas como 'verdades relativas', há um entendimento de que as crenças afetam o processo de seleção para a absorção de novas informações, filtrando qualquer informação que não se encaixe no modelo mental⁸ ou que seja incongruente com as crenças do indivíduo sobre determinado assunto, como uma tendência de minimizar os conflitos e evitar a "dissonância cognitiva" (ROCKEACH, 1973; KIM, 1993).

Assim, devido a esses filtros, as crenças do grupo organizacional passam a constituir-se o seu imaginário de 'verdades', onde o indivíduo desenvolve imagens e idéias em relação ao ambiente, estruturando seu 'campo de visão' sobre as diversas condições organizacionais, repercutindo na ação dos seus membros. Nessa linha de pensamento, Morgan (1996:141) esclarece que as crenças e as idéias que as organizações possuem sobre aquilo que são e sobre aquilo que tentam fazer, bem como sobre aquilo que é o seu ambiente,

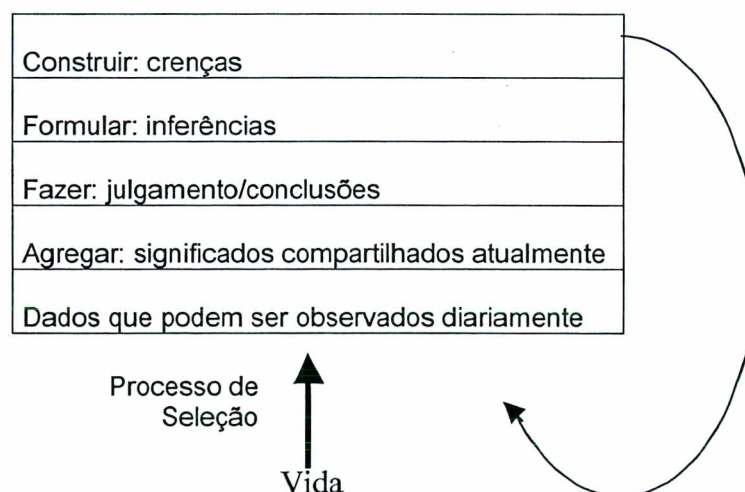
⁸ Modelos mentais podem ser entendidos como esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista que ajudam os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo. São pressupostos profundamente "enraizados", generalizações ou imagens que temos que influenciam o modo como percebemos o mundo e agimos (JOHNSON-LAIRD apud NONAKA E TAKEUCHI, 1997:66; SENGE, 1990 CAP10).

apresentam uma tendência muito maior de se materializarem do que comumente se crê.

Procurando elucidar a importância das crenças no processo de conhecimento, Kim (1993:87) apresenta o Loop Reflexivo de Willian Isaacs, mostrado na figura 10.

Para o autor, o *loop* reflexivo ilustra como os modelos mentais influenciam a maneira de ver a realidade através da ascensão em uma 'escala de inferência': partindo dos dados para os valores e premissas e, depois, operando segundo essas premissas, como se representassem a realidade.

Figura 10 – Loop Reflexivo de Willian Isaacs



Fonte: *Kim, 1993:87*

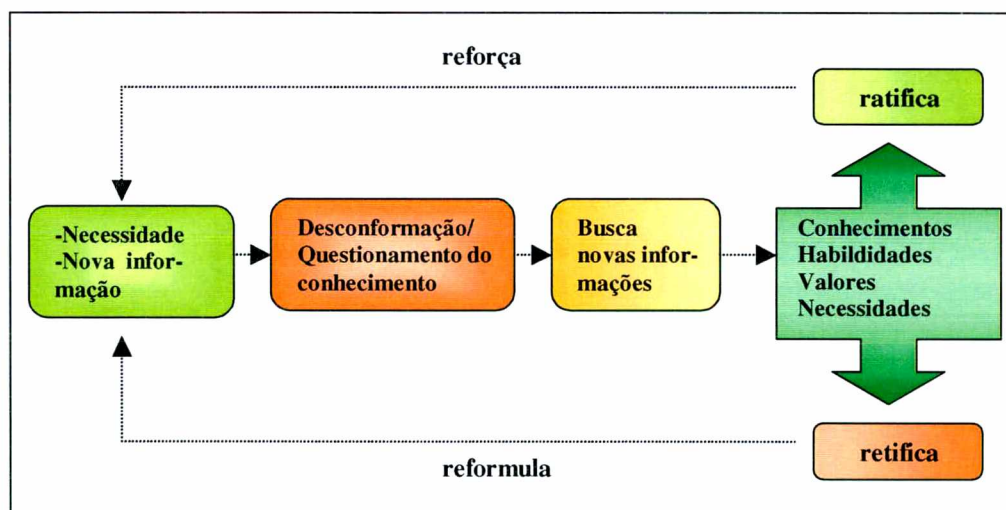
Essa dinâmica é também reforçada por Kim (1993:87), que denomina esse esquema “*loop* de criação de paradigma”, pois é o processo pelo qual, com o

tempo, são desenvolvidas as premissas e valores culturais comuns sobre a visão da realidade.

Identificando-se o conhecimento como a crença produzida (ou sustentada) pela informação, percebe-se que a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento, que lhe acrescenta algo ou o reestrutura, e proporciona um novo ponto de vista para a interpretação, tornando visíveis significados invisíveis.

Entretanto, somente as informações não podem ser consideradas determinantes no processo cognitivo; elas são um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças, valores, necessidades e habilidades individuais e coletivas, como está representado na figura 11.

Figura 11 – Ciclo de Renovação do Conhecimento



Nesse sentido, o conhecimento como compartilhamento da visão da realidade torna-se mais importante que o processo de informação objetiva, podendo-se dizer que organizações são caracterizadas por conhecimentos generalizados, sobre os quais há um acordo difundido que ajuda a descrever eventos e comportamentos, constituindo-se em uma dimensão da cultura organizacional.

O exposto sugere que um processo de mudança cultural deva ser iniciado pelo questionamento dos conhecimentos e das crenças estabelecidas, que podem ser retificados ou ratificados com novos conhecimentos que, se justificados, passam a constituir-se em novas crenças e, por sua vez, o conhecimento e as crenças criam necessidades periféricas e movimentam a busca de novas habilidades e novos valores, levando ao entendimento que as mudanças ocorrem como consequência da crise ou da consciência.

Pode-se, então, dizer que a gênese dos valores individuais e coletivos dá-se como resultante dos conhecimentos adquiridos no decorrer de sua existência, que, de acordo com suas necessidades de sobrevivência e convivência, constituem um quadro referencial do que é importante para a sua satisfação, seja no nível intelectual, moral, ético, estético, operacional, que passará a atuar como princípios norteadores das ações, e bases de discernimento para eleger o que é importante e certo para uma determinada realidade.

Assim, pode-se concluir que os valores do indivíduo são representativos da cultura de seu meio social, sendo, portanto, influenciados pelas necessidades, conhecimentos/crenças, habilidades e ideologia vigentes em uma dada realidade.

Nesse sentido, os valores passam a ser um quadro referencial de princípios que as pessoas, grupos ou comunidades aprenderam, elegeram como importante e aceitam como certos para a satisfação de suas necessidades de sobrevivência e convivência frente aos desafios da vida e do ambiente e que se constitui no seu modelo ideal de mundo.

Esse conjunto de princípios, tidos como verdades incontestáveis num dado momento, atuam como referencial para orientação, discernimento, avaliação e julgamento do comportamento dos indivíduos e grupos, em um determinado contexto social.

Assim, no âmbito organizacional, os valores tornam-se, de forma consciente ou inconsciente, padrões ou critérios para a orientação das pessoas (*backgrounds*) e afetam as percepções dos fins e dos meios adequados na execução dos objetivos da organização, estando presentes em todas as definições e opções organizacionais, influenciando desde o *design* e desenvolvimento de processos e estruturas organizacionais, até o planejamento, a estratégia, o estilo gerencial, a definição de papéis, as relações, os comportamentos.

Portanto, primar para o cultivo de valores que sejam básicos para se criar o ambiente necessário para seus objetivos de coesão e produção pode ser uma estratégia de competitividade para as organizações.

Porém, nem sempre os valores vigentes são os desejados ou os formalmente disseminados, pois sabe-se que mensagens são transmitidas de várias formas e que muitas vezes a linguagem 'implícita' pode falar mais que a verbal. Assim, os valores a serem incorporados encontram sua raiz mais na expressão dos comportamentos do que nos discursos.

Pode-se então afirmar que a incorporação dos valores organizacionais é intrínseca e, como tal, depende do receptor e não do emissor. Assim, a possibilidade de incorporação será maior se os preceitos difundidos forem congruentes com o comportamento organizacional, se houver compatibilidade com as necessidades dos membros organizacionais e, principalmente, se não forem conflitantes com valores virtuosos-sociais.

Sente-se, com isso, a necessidade de se conhecer os valores do corpo funcional com vistas a uma interação entre estes e os valores organizacionais, não numa perspectiva de ajustamento do indivíduo às condições organizacionais, mas numa adequação de interesses para o crescimento comum, considerando-se que, para que haja uma consistência de ações é necessário consolidar os valores em busca da harmonia (e não hegemonia) de visão, de crenças, de posturas. Essa harmonia, portanto, refere-se ao direcionamento dos comportamentos por princípios comuns (princípio da mínima especificação crítica), sem, contudo, deixar de contemplar a riqueza da diversidade das idéias.

A constatação de que os valores são influenciados pelos conhecimentos e pelas necessidades (Maslow, 1968) suporta a afirmação que os mesmos estão num constante estado de evolução e acompanhamento dos tempos, sendo que,

quando os valores mudam, as decisões e ações também mudam e cada mudança significativa nas condições é necessariamente acompanhada por uma nova perspectiva que incorpora novas crenças, novas atitudes, novos filtros perceptivos, novos focos de atenção, novas emoções, novas estratégias de adaptação (PERRON, 1987).

Nota-se, portanto, a existência de uma inter-relação entre crenças, valores e conhecimentos, à medida em que as crenças legitimadas e incorporadas podem fundamentar valores, e estes, por sua vez, atuam como pressupostos em que se baseia a formulação das crenças. O conhecimento pode mudar as crenças e, conseqüentemente, os valores, ao mesmo tempo em que as crenças e valores atuam como filtros para a percepção da realidade e assimilação de novos conhecimentos, mantendo-se uma tendência à congruência entre o conjunto de conhecimentos, crenças e valores existentes (ROCKEACH, 1973).

O exposto leva ao entendimento de que o que uma organização é, e pode ou não fazer, depende do conteúdo da sua cultura. Assim, apesar da importância de cada um dos elementos já citados como componentes da cultura organizacional e, portanto, das competências organizacionais, a dimensão 'habilidades' os complementa, enquanto os potencializa como um instrumento para a efetividade organizacional.

Assim, para Silva (1997), além de incorporar a resposta, pode ocorrer que o indivíduo incorpore o método utilizado para emitir essa resposta. Dessa forma, ele terá adquirido uma outra habilidade que poderá utilizar para enfrentar situações diversas.

Portanto, pode-se entender que as habilidades totais da organização são um elemento constitutivo da cultura organizacional, que define sua identidade e que, por serem adquiridas no cotidiano, possuem uma relação causal com os significados compartilhados dos membros organizacionais em relação aos padrões de crenças, de valores e necessidades no âmbito organizacional.

Tendo traçado a relação dinâmica dos elementos estruturais da cultura organizacional, pode-se então representar o modelo de arquitetura da cultura organizacional MARCO , apresentado na figura 12, que encerra as seguintes considerações:

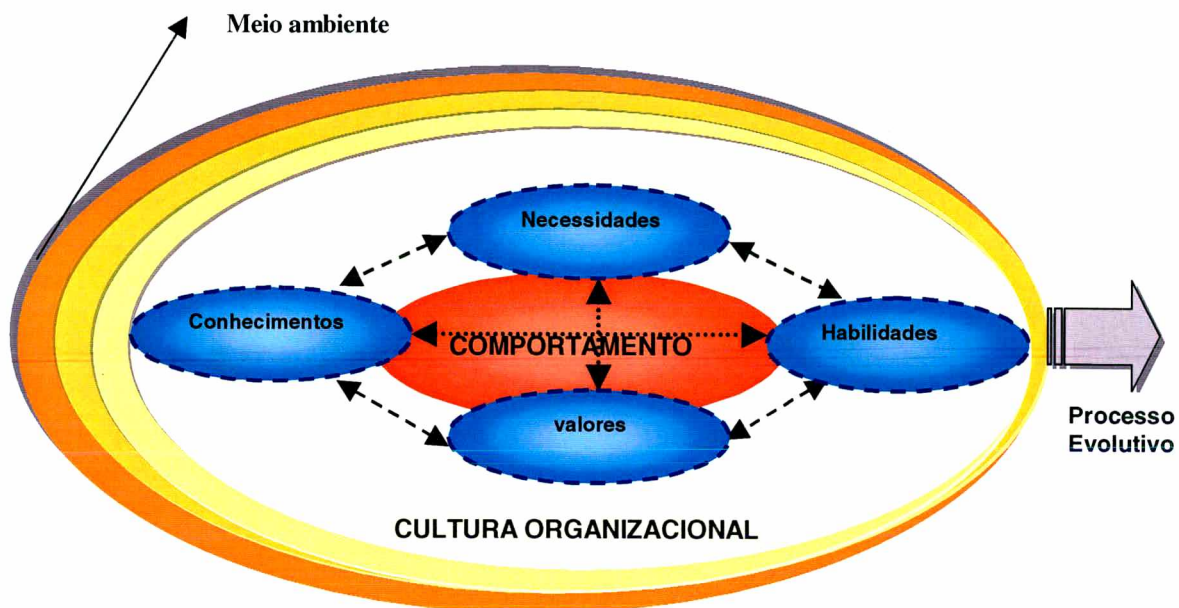
- O meio e a organização encontram-se em estado de interação e acoplamento e em constante mudança.
- A cultura organizacional é expressada pelo comportamento, é por ele consolidada.
- A cultura organizacional, como resultante do comportamento coletivo, ao mesmo tempo em que é expressada por ele, é composta e explicada estruturalmente pelos elementos : conhecimentos, necessidades, valores e habilidades.
- Os elementos estruturais da cultura organizacional são interdependentes, conotam movimento e complementaridade sistêmica em suas relações, onde:
 - **Conhecimentos - necessidades:** Os conhecimentos despertam para novos níveis e graus e formas de satisfação das necessidades e estas, por sua vez, despertam a ansiedade de novos conhecimentos em busca de sua satisfação (veja figuras 09 e 11).

- **Conhecimentos - valores:** Os conhecimentos influenciam os valores e estes agem como filtros para a aceitação de novos conhecimentos.
- **Conhecimentos - Habilidades:** Os conhecimentos definem as habilidades e estas suportam ou não a apreensão e criação de novos conhecimentos.
- **Necessidades – valores:** As necessidades delineiam os valores e estes, regulam as necessidades
- **Necessidades - Habilidades:** As habilidades se desenvolvem impulsionadas pelas necessidades, ao mesmo tempo em que podem alterar a hierarquia das necessidades ou as formas de satisfazê-las.
- **Valores - Habilidades:** Valores podem ser restritores ou impulsionadores para a aquisição de novas habilidades. Habilidades podem suportar o surgimento de novos valores.

Com o exposto, pode-se entender que:

- **As necessidades** se constituem no aspecto detonador do comportamento e buscam sempre a motilidade.
- **Os conhecimentos e as habilidades** serão os fatores que propiciarão o desequilíbrio e a alteração no quadro de necessidades ou das formas de satisfazê-las, ao mesmo tempo em que podem ser os instrumentos para a sua satisfação, transformando-as em movimento.
- **Os valores** atuam como uma 'legislação interna', que nortearão a satisfação das necessidades em consonância com os padrões sociais estabelecidos.

Figura 12 – MARCO - Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional



5.3 O gerenciamento da cultura organizacional

Além dos aspectos operacionais de cada elemento da cultura, acima destacados, fazem-se necessárias algumas considerações gerais como uma contribuição para o gerenciamento da cultura organizacional.

5.3.1 O paradoxo da cultura organizacional

As idéias até aqui discutidas levam ao entendimento de que a congruência dos modelos mentais estruturados na cultura organizacional servem como força para a coesão do grupo e direcionamento das ações e que, quanto mais forte for essa congruência, mais consistente será a cultura organizacional.

Assim, empresas com culturas consistentes transmitem a impressão de que todos se comportam como se houvesse uma diretriz única, onde, por serem as idéias aceitas e profundamente arraigadas, induzem ao comprometimento dos membros organizacionais em relação aos seus preceitos.

Numa organização onde a cultura é consistente, portanto, os membros organizacionais possuem uma idéia mais clara de seus papéis e um maior sentimento de missão, o que pode melhorar a produtividade. Eles sabem como agir, reagir e o que é esperado deles (Deal e Kennedy apud Zahir). Sendo que, quando ocorre o contrário, ou seja, a cultura é fraca, perde-se a linha de coesão dos modelos mentais, ocorrendo dispersão e descompromisso.

Entretanto, quanto mais consistente for a cultura organizacional, menor será a possibilidade de seu questionamento e, por conseguinte, maior a dificuldade de promoção de sua flexibilização - o que se tornou fator preponderante para o desenvolvimento de comportamentos que sejam compatíveis com as rápidas mudanças no ambiente.

Em caso contrário, conclui-se que, quanto menos arraigadas as verdades e a cultura, maior será a flexibilidade e, portanto, torna-se mais fácil incorporar mudanças (Lyles e Schwenk, 1992).

Qual seria, então, a combinação mais efetiva, já que tanto a consistência quanto a flexibilidade surgem importantes? Essa questão faz retornar às constantes e atuais discussões associadas aos benefícios e dificuldades da diversidade e consistência.

A saída seria o desenvolvimento de uma cultura consistente, fundamentada por um conjunto de valores básicos consensuais que permitam a flexibilidade (STOREY, 1989), ou seja, uma forte estratégia de flexibilidade sustentada por uma cultura sólida.

Essa idéia leva a concluir que diversificação e flexibilidade não eliminam a necessidade de consistência, mas modificam seu conteúdo e seus métodos.

Outro paradoxo a ser evidenciado é o da dinâmica organizacional impulsionada pela gestão das necessidades, onde se tem que o objetivo organizacional é diminuir as tensões através da satisfação das necessidades individuais, grupais e organizacionais, ao mesmo tempo em que estimular o desequilíbrio é uma ferramenta indispensável para impulsionar a motilidade, renovação e criatividade.

Nesse sentido, o entendimento é que equilíbrio e desequilíbrio devem fazer parte de um mesmo processo contínuo de flutuação criativa, onde, estrategicamente, o colapso da ordem estabelecida desencadeia um processo de busca de novas soluções e de crescimento.

5.3.2 A ética na (trans) formação da cultura

O conceito de transformação traz embutido o processo de aprendizagem organizacional, que se propõe, no caso da cultura organizacional, a trabalhar com os modelos mentais coletivos estabelecidos, objetivando oferecer suporte para um movimento de auto-organização do sistema, que sustente o processo interativo com o meio.

Entretanto, ao buscar-se a unicidade de conteúdos, através do processo de socialização organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1997), é comum incorrer-se num endodoutrinação, no qual se 'ensina' o que é importante numa organização, seus objetivos fundamentais, os meios escolhidos para alcançá-los, as responsabilidades dos membros e os padrões comportamentais desejáveis, aproximando-se perigosamente à aculturação manipulativa e à ideologização

Assim, a idéia de organização de aprendizagem pode suscitar a preocupação com os pressupostos de orientação funcionalista, com sua teoria prescritiva e instrumental, que não são suficientemente esclarecedores quanto ao significado da administração da mudança (LEITÃO e MARTINS, 1998:96), ao mesmo tempo em que podem ser um instrumento de manipulação.

Isso acontece quando ao tentarem promover a (trans)formação da cultura para a criação de um ambiente desejado, os gestores de empresas deixam de focalizar o verdadeiro ponto de interesse, que é a mentalidade dominante no meio

empresarial, procurando a consolidação de um imaginário cultural⁹, que espera-se seja absorvido pelos membros organizacionais.

Nesse sentido, Bemfica e Borges (1999) alertam que há uma predominância da perspectiva utilitarista, que não leva em conta possíveis consequências sociais da aplicação destes modelos e nem reconhece as contradições que encerram ao preconizar o predomínio de relações cooperativas de produção, interna à empresa ou redes de empresas, para fazer frente às relações competitivas do mercado.

Entretanto, ao considerar-se que o conjunto organizacional, como um sistema orgânico socialmente construído, detém o determinismo estrutural interno que o leva a aceitar ou não processos instrutivos, pode-se entender que os agentes possuem poder limitado de manipulá-la, pois os atores envolvidos na produção e reprodução da cultura não são agentes passivos, que unicamente absorvem os significados impostos, tendo em vista que, ao absorvê-los, podem transformá-los. Assim, como afirmam Martin e Siehl (1983), a mudança cultural não está sob o completo controle e determinismo linear da ação gerencial.

Apesar disso, ao trabalhar com valores, conceitos e modelos mentais, a função das empresas não se reduz a sua função principal de produzir e vender bens e serviços a seus clientes. Ela trabalha com a capacidade de criar, com o

⁹ Essa tentativa pode ser encontrada na visão de Barnard (1938), sobre o conhecimento que expressa que “os líderes criam valores, crenças e idéias a fim de manter a solidez do sistema de conhecimento dentro da organização e para administrar a organização como sistema cooperativo” (BARNARD apud NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

conhecimento, o desenvolvimento, o crescimento e a construção da ética dos membros organizacionais, pelo que, torna-se responsável.

Torna-se imprescindível, então, o repensar da sua postura ideológica, onde a administração da cultura organizacional, como argumenta Pierre Ansart (apud KANAANE, 1995: 68), funcione como meio de instaurar um acordo coletivo sobre os significados globais e, não, como um poder visando obter acordo pelo silêncio das consciências.

Ao mesmo tempo, faz-se necessário buscar o desenvolvimento de uma sociedade que substitua o foco central na produção e consumo pela aprendizagem e desenvolvimento humano, onde o grande desafio é tornar o ambiente organizacional mais propício às interações sociais facilitadoras e complementares, em termos de parcerias e reciprocidade de seus membros e satisfação das necessidades mútuas, orientado pelo pressuposto de que a finalidade da vida está no desenvolvimento pessoal (KANAANE, 1995:68; LEITÃO e MARTINS, 1998:108).

Deve-se, portanto, considerar que uma cultura é formada por um processo multifacetado e a intenção deve ser a de crescimento mútuo e não apenas de desenvolvimento da organização, onde as pessoas tornam-se recursos a serem desenvolvidos em lugar de seres humanos que devem ser valorizados por aquilo que são e encorajados a escolher e modelar seu próprio futuro (MORGAN, 1996).

Uma postura ética é, portanto, o desempenho capaz de abranger o desenvolvimento do indivíduo de forma integrada à sua condição humana e ao

contexto organizacional, trazendo a idéia de um aprendizado e uma evolução permanentes para a humanidade (LEITÃO e MARTINS, 1998: 97, 99).

CAPÍTULO VI

6 VALIDAÇÃO DO MODELO

6.1 Procedimentos metodológicos

O presente trabalho estrutura-se sobre dois elementos básicos: os fundamentos abstraídos de um esforço analítico e interpretativo que oferece contribuições teóricas e conceituais sobre o fenômeno 'cultura organizacional' e a definição de um modelo de arquitetura da cultura organizacional que delineia os aspectos estruturais e dinâmicos de uma cultura, com vistas a suportar a gestão da sua (trans) formação.

Entende-se que um modelo se propõe a ordenar variáveis e idéias sobre um determinado fenômeno, objetivando a visualização da sua configuração ou arquitetura, permitindo a sistematização e entendimento do seu conteúdo, a partir do qual, define-se e avalia-se a racionalidade dos cursos da ação. Assim, neste estudo, o propósito da arquitetura é promover uma ferramenta que permita visualizar, planejar, decidir e agir com uma visão mais integrada das dimensões que sustentam a Cultura Organizacional, procurando contemplar o fenômeno em toda sua amplitude.

Construído e justificado teoricamente em bases concretas, a proposta e validação do modelo, por tratar-se de um fenômeno humano social, encaixa-se como uma abordagem qualitativa, que é reconhecida como adequada para se

estudar fenômenos que envolvam seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes (GODOY, 1995; TRIVINÕS, 1987).

Como a abordagem utilizada caracteriza o comportamento social e coletivo, o estudo é, então, caracterizado como tendo um nível de análise organizacional e o comportamento a que se refere o projeto é o das pessoas que compõem a organização, enquanto corpo coletivo.

Para a validação do modelo, destacou-se como objetivo a verificação da congruência e do nível de abrangência do mesmo em relação aos aspectos referenciais e parâmetros cientificamente aceitos que identificam uma cultura organizacional.

Para tanto, dentre os métodos de pesquisa sugeridos pela abordagem qualitativa, elegeu-se o **método de análise documental**, utilizando-se, para isso, dados secundários, coletados em estudos de caso desenvolvidos previamente por outros pesquisadores, devidamente aprovados como detentores de rigor metodológico e credibilidade científica.

Godoy (1995:29) defende que a análise documental representa uma forma de pesquisa que pode revestir-se de caráter inovador, sugerindo, principalmente, a utilização de documentos científicos que estão menos sujeitos a vieses, por serem produzidos com vistas à investigação social e que, ao mesmo tempo, esse tipo de pesquisa mostra-se vantajosa para casos onde se busca identificar uma ou, mais tendências do comportamento ou ainda, para desvelar aspectos novos de um determinado tema ou problema (LÜDKE e ANDRÉ, 1986:38).

Assim, a validação do modelo MARCO dá-se com a constatação empírica do nível de sua abrangência e explicação do fenômeno, tendo por base indicadores cientificamente reconhecidos como característicos para identificar uma cultura organizacional, comumente utilizados por diversos autores e pesquisadores que estudam o assunto.

Considerando a necessidade de uma maior representatividade, optou-se pelo estudo de multicasos, ou casos múltiplos, que é indicado para aprofundar a descrição de um determinado fenômeno através do estudo de situações típicas ou similares, envolvendo dois ou mais sujeitos, duas ou mais instituições, sem necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa (TRIVINÓS, 1995:136; GODOY, 1995:25,26).

A escolha dos documentos para a análise – a seguir identificados - teve como critério a sua credibilidade científica, optando-se por teses e dissertações acadêmicas, que se propuseram a fazer estudos de caso em organizações, com o intuito de estudar a cultura ou o clima organizacional, através da análise de indicadores aceitos como representativos para a sua caracterização.

Assim, a seleção documental para análise não foi aleatória, dando-se em função do propósito da pesquisa de entender se os indicadores utilizados pelos autores para caracterizar a cultura organizacional podem ser categorizados e amplamente contemplados pelas dimensões propostas pelo modelo MARCO.

6.1.1 Limitações da pesquisa e delimitação do estudo

Sabe-se que em qualquer área do conhecimento existem limitações, pois, por mais abrangente que se pretenda um estudo, a sua própria delimitação impõe limitações.

Da mesma forma, por mais eficiente que possa ser o método de pesquisa utilizado, pode-se entender que os estudos também se mesclam de limitações, já que seus resultados, por estarem sujeitos à factuaisidades ambientais e interpretações dos pesquisadores e dos respondentes da pesquisa, consistem apenas numa representação do real e não o próprio real.

Assim, o entendimento de que o conhecimento é sempre imperfeito e parcial sugere que modelos e teorias, mesmo que comprovados, são limitados e limitantes.

Ao mesmo tempo, cada trabalho científico ao se utilizar de termos oriundos de outras áreas de estudo, delimita-se tão somente a elucidar o contexto que está sendo trabalhado, sem pretender ser exaustivo na discussão dos mesmos. Nesse sentido, ressalta-se que os inúmeros termos originários da psicologia, sociologia, ou antropologia, utilizados no transcorrer deste trabalho, trazem uma interpretação para entendimento e orientação do seu conteúdo, especificamente.

6.2 Apresentação dos dados

Considerando os inúmeros e os diversificados aspectos utilizados como indicadores nos estudos da cultura organizacional, o modelo MARCO será considerado válido se suas dimensões, definidas por uma categorização e estrutura básicas, conseguirem, ao mesmo tempo, explicá-los e contemplá-los, em toda sua abrangência.

Para uma melhor compreensão, neste estudo entendeu-se por *indicadores* os aspectos que, no seu conjunto, conseguem identificar e expressar as características de uma cultura organizacional e, por *variáveis*, o detalhamento dos indicadores constituindo-se em caminhos ou formas de se pesquisar, desvendar ou abordar cada um deles.

Para a identificação dos indicadores e variáveis, tomou-se como fonte para a pesquisa documental, uma amostragem de seis estudos acadêmicos (uma tese de livre docência e cinco dissertações de mestrado), a seguir identificados. Essa amostra foi considerada representativa, considerando que, nos inúmeros trabalhos consultados, pode ser notada uma certa invariabilidade e consenso a respeito desses indicadores.

Estudos utilizados:

- **CODA, Roberto** (1993). Pesquisa de Clima organizacional: uma contribuição metodológica

- **ALMEIDA, Mário de Souza** (1996). Cultura Organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas: Um estudo de caso em empresa estatal.
- **ZAGO, Celia Cristina** (1996). O clima organizacional na Telpa: um instrumento para o gerenciamento da qualidade
- **SILVA, Tais Regina Ferraz da** (1998). Comprometimento organizacional de gestores em uma organização de serviços: o caso da Fundatecno.
- **BASSETTI, Eliana Bittencourt Ribas** (1998). Estrutura de valores organizacionais e programa de treinamento e desenvolvimento: estudo de caso em uma instituição bancária.
- **COSTA, Geraldo Vieira da** (1999). Cultura e valores organizacionais

6.2.1 Caracterização dos estudos de caso

CASO 01 - Pesquisa de Clima organizacional: uma contribuição metodológica. (CODA,1993).

Trata-se de uma tese de livre docência apresentada ao Departamento da Administração da FEA/USP, defendida e aprovada em 25/06/93, e tem como objetivo a análise do papel e a contribuição da Pesquisa do Clima Organizacional como um meio de oferecer informações válidas para o planejamento de políticas de recursos humanos e o desenvolvimento nas organizações.

O trabalho de pesquisa foi desenvolvido com a aplicação de questionários a 155 executivos de São Paulo e Santa Catarina e os resultados obtidos serviram como base do desenvolvimento metodológico, com uma série de recomendações para os gerentes de recursos humanos voltadas à aplicação prática e à interpretação da pesquisa do Clima Organizacional.

Coda trabalha com um estoque de 270 variáveis, agrupadas em 17 indicadores.

CASO 02 - Cultura Organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas: Um estado de caso em empresa estatal (ALMEIDA, 1996).

Trata-se de uma dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Pós-graduação em Administração – UFSC, Florianópolis, em 12/12/96, e refere-se aos aspectos culturais que retratam as resistências às mudanças. O estudo está embasado em uma pesquisa anterior sobre o clima da organização.

CASO 03 - O clima organizacional na TELPA: um instrumento para o gerenciamento da qualidade (ZAGO, 1996).

Dissertação de mestrado apresentada a Programa de Pós-graduação do Centro de Ciências Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, defendida e aprovada em 15/03/96. Teve por objetivo identificar e analisar o clima organizacional na Empresa de Telecomunicações da Paraíba – TELPA, com base na percepção dos gerentes, traçando uma comparação entre a percepção dos

mesmos em relação à percepção dos demais colaboradores que não ocupavam cargos de chefia.

A pesquisa desenvolveu-se através da aplicação de questionários, utilizando-se de 55 variáveis agrupadas em 18 indicadores.

CASO 04 - Comprometimento organizacional de gestores em uma organização de serviços: o caso da Fundatecno (SILVA, 1998).

Dissertação de mestrado aprovada pelo Programa de Pós-graduação em Psicologia, UFSC, 17/03/98, tendo como objetivo identificar e analisar os fatores envolvidos no comprometimento organizacional de gestores da Fundatecno - uma empresa de serviços.

Utilizou-se entrevista com roteiro semi estruturado, que incluiu 18 variáveis agrupadas em 8 indicadores, tendo sido aplicada junto a uma população de 6 gerentes.

CASO 05 - Estrutura de valores organizacionais e programa de treinamento e desenvolvimento: estudo de caso em uma instituição bancária (BASSETTI, 1998).

Dissertação de mestrado apresentada a Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, CETD-UFSC-PCAD, em 03/98.

Desenvolveu uma pesquisa em uma Instituição bancária enfocando a estrutura de valores organizacionais e programa de treinamento e desenvolvimento.

Esse estudo de caso teve como objetivo verificar se a estrutura de valores e os programas de treinamento e desenvolvimento implementados na empresa no biênio 96/97 são compatíveis e refletem os valores de uma organização burocrática tradicional ou contribuem para o desenvolvimento do potencial humano através da flexibilização dos mecanismos burocráticos.

O estudo classifica a cultura organizacional como sendo constituída por três dimensões: valores, pressupostos básico e artefatos, que foram subdivididos em 37 indicadores, sendo que a pesquisa foi realizada através de aplicação de questionário a uma população de 666 gerentes e 265 chefes de setor.

O questionário aplicado foi adaptado do questionário testado e padronizado por Tamayo e Condin (1996) para identificar valores organizacionais.

CASO 06 - Cultura e valores organizacionais (COSTA, 1999).

Esse estudo, além de ser apresentado em dissertação de mestrado junto ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 1999, foi também publicado pela editora Insular – coleção teses.

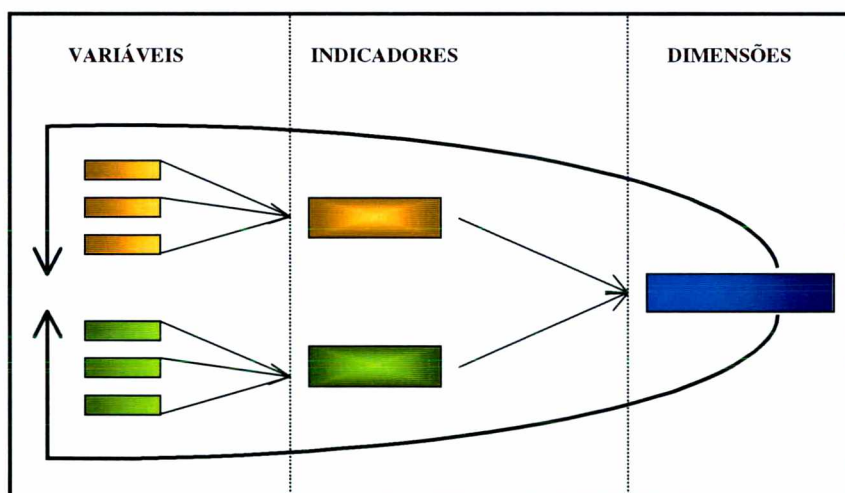
Seu objetivo foi pesquisar a percepção dos docentes sobre os valores organizacionais significativos para a cultura da Universidade do Amazonas – UA, desenvolvendo um estudo. Analisa a cultura organizacional pela caracterização dos valores organizacionais como elementos básicos da cultura.

A pesquisa foi realizada junto a uma população de 776 docentes da UA, tendo 27 variáveis, associadas em 4 indicadores.

Tendo por base as variáveis utilizadas nesses estudos, que figuraram como aspectos identificadores de uma cultura organizacional, processou-se a sua categorização, agrupando-as em indicadores capazes de abranger cada uma dessas variáveis e de contemplar os diversos aspectos da realidade organizacional.

Esse processo, que pode ser visualizado na figura 13, possibilitou a comparação e a definição da congruência das dimensões propostas pelo modelo MARCO em relação à essas variáveis e, portanto, a análise do seu poder de abrangência e explicação do fenômeno garantindo a validação do modelo.

Figura 13 – Esquema de tratamento dos dados



6.3 Análise dos dados coletados

Na análise dos estudos sobre a cultura organizacional, no que tange às variáveis utilizadas para a sua identificação, pode-se notar:

a) A cultura organizacional tem sido um referencial de base para diversos estudos e análise de aspectos do cotidiano organizacional, como: o comprometimento dos funcionários, o nível de participação, as capacidades competitivas, a capacidade de mudanças e outros. Assim sendo, muitos estudos sobre a cultura organizacional trazem um maior reforço em enfoques específicos.

b) Os termos “variáveis” e “dimensões” são utilizados indistintamente, o que leva a conclusões de que existe uma enorme diversificação no número de variáveis consideradas como identificadoras da cultura organizacional, variando, de seis a cem.

c) Notou-se que a forte inter-relação entre cultura e clima organizacionais permite que se utilize as mesmas variáveis nos estudos de um ou de outro, indistintamente.

Traçando o agrupamento das variáveis, pode-se notar um certo consenso entre os aspectos abordados pelos autores, como mostra o quadro 02.

6.3.1 Identificação das variáveis e indicadores da cultura organizacional

A similaridade constatada na seleção das variáveis possibilitou que as mesmas pudessem ser agrupadas em sete categorias, mostradas no quadro 2, que para este estudo, passaram a ser consideradas como os indicadores da cultura organizacional que, na sua abrangência, relacionam-se aos aspectos que podem melhor refletir a realidade empresarial, ou o imaginário de seus membros, no que tange à representação da expressão da identidade organizacional. São eles:

1. Postura e estratégia organizacional

Variáveis:

- Flexibilidade/participação
- Qualidade/valorização do cliente e empregados
- Comunicação/socialização do conhecimento

2. Políticas de recursos humanos –rh

Variáveis

- Qualidade de vida
- Ambiente de trabalho/ Relações com chefias
- Possibilidade de crescimento/ Treinamento
- Avaliação de desempenho

3. Natureza dos relacionamentos

Variáveis

- Relações profissionais
- Relações informais
- Relações com as chefias
- Relações interdivisionais/intergrupais

4. Postura gerencial

5. Natureza do trabalho realizado

Variáveis

- Preparo para o trabalho/auto-estima
- Desafio/importância
- Clareza/estrutura

6. Identificação com a empresa

Variáveis

- Conceito de valorização da empresa e envolvimento
- Auto-estima/prazer
- Conceito externo da empresa/relacionamento com o meio

7. Tecnologia e competências

Variáveis

- Competências/adequação de recursos/ Nível de preparo para a competitividade
- Relações com o ambiente

Quadro 02 – Identificação e Agrupamento das Variáveis

AUTOR VARIÁVEIS	CODA	ZAGO	ALMEIDA	BASSETTI	SILVA	COSTA
Flexibilidade/participação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade/Valorização do empregado/cliente			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Comunicação/socialização do conhecimento		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Política RH/Qualidade de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ambiente de trabalho/Relações com chefias		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilidade de Crescimento/treinamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Avaliação de Desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Reconhecimento		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relações profissionais		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Relações Informais	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Relações Interdivisionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Relações com chefias		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Política Gerencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Natureza do trabalho realizado/auto-estima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Desafio/importância do trabalho			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Clareza das tarefas/estruturas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conceito externo			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relações Ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6.3.2 - Definição das variáveis

1 - Postura e estratégia organizacional

Variáveis:

- *Flexibilidade/participação:* Define-se como flexibilidade a capacidade de aprender, adaptar-se e se renovar. Refere-se à capacidade dinâmica do comportamento organizacional em busca da congruência com o ambiente que se encontra em constante mudança e aumento de complexidade. Por outro lado, a participação ou gestão participativa é considerada um estilo de gestão e uma estratégia organizacional, onde os empregados são chamados a participar do processo de produção como um todo, tendo em vista a potencialização e enriquecimento das alternativas do negócio, bem como, um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores, que ao assumirem a postura de co-responsabilidade, contribuem para a concretização dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que podem estar buscando a satisfação de suas necessidades de auto-realização. Assim, a abertura à participação pode estar relacionada à uma postura de flexibilidade gerencial.

- *Qualidade/valorização do cliente e empregados:* A postura organizacional em relação ao empenho na qualidade dos produtos, serviços e processos, não só é considerada uma questão de sobrevivência, como também pode indicar a responsabilidade social e respeito em relação ao cliente e empregados, influenciando na imagem organizacional.
- *Comunicação/socialização do conhecimento:* Inovar sugere uma permanente definição e redefinição das competências e das relações competitivas. Assim, a análise do empenho organizacional em promover a comunicação e a renovação e socialização do conhecimento pode indicar a sua postura estratégica frente ao ambiente em mutação, onde os conhecimentos são considerados causa e efeito das mudanças.

2. Políticas de recursos humanos – rh

Variáveis

- *Qualidade de vida:* Refere-se às condições propícias do ambiente organizacional, tendo em vista o bem estar, a segurança e a satisfação dos empregados.
- *Ambiente de trabalho/ relações com chefias:* Analisa a satisfação dos empregados em relação à ambiência e ao clima organizacional.
- *Possibilidade de crescimento/treinamento:* Está relacionada à possibilidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissionais, bem como às oportunidades de ascensão dentro da organização.

- *Avaliação de desempenho:* Refere-se à análise da satisfação dos membros organizacionais em relação à forma como são avaliados em seu desempenho e o que isso lhes representa em termos de coerência, incentivo e justiça.

3. Natureza dos relacionamentos

Variáveis

- *Relações profissionais:* Avalia que tipo de relações profissionais são incentivadas.
- *Relações informais:* Identifica o nível das relações informais e até que ponto representam poder de influência no ambiente organizacional.
- *Relações com as chefias:* Representa a aceitação das chefias como autoridade e liderança, ao mesmo tempo em que retrata o sentimento dos empregados em relação ao quanto são valorizados.
- *Relações interdivisionais/intergrupais:* Identifica o nível de integração e conectividade entre os grupos e entre divisões, expressando o caráter sistêmico das tarefas executadas, a fluidez das informações e as interações pessoais.

4. Postura gerencial

5. Natureza do trabalho realizado

Variáveis

- *Preparo para o trabalho/auto-estima:* Analisa o quanto os empregados se sentem preparados para o trabalho que executam e o quanto isso lhe é construtivo.
- *Desafio/importância:* Refere-se ao nível de relevância atribuído pelo empregado ao trabalho executado e até que ponto satisfaz suas necessidades de crescimento e desenvolvimento profissional.
- *Clareza/estrutura:* Reflete a percepção dos empregados em relação à clareza da definição das tarefas que deve executar, bem como à estrutura de recursos que lhe é oferecida para tanto.

6 - Identificação com a empresa

Variáveis

- *Conceito de valorização da empresa e envolvimento:* Expressa a avaliação do empregado em relação ao caráter da empresa onde trabalha e até que ponto esse conceito pode influir no seu envolvimento e identificação com a mesma.
- *Auto-estima/prazer:* Retrata o nível de sentimento de satisfação e orgulho do empregado em trabalhar na empresa.
- *Conceito externo da empresa/relacionamento com o meio:* Define a percepção dos empregados em relação à imagem da organização nas suas relações de cidadania com a comunidade e o meio ambiente.

7 - Tecnologia e competências

Variáveis

- *Competências/adequação de recursos/nível de preparo para a competitividade:*
Expressa a crença dos empregados em relação à capacidade da organização em ser competitiva, através da análise das suas estruturas.
- *Relações com o ambiente:* Enseja uma avaliação dos membros organizacionais em relação à capacidade da organização em suas relações competitivas e na identificação de oportunidades no ambiente externo.

6.4 Interpretação dos dados

1 - Postura e estratégia organizacional.

Essa dimensão relaciona-se à imagem passada pela organização através de cada uma de suas ações.

A análise de algumas variáveis, como as que podem identificar sua flexibilidade, o nível de participação dos membros organizacionais nos processos, inclusive decisórios, a importância que dá à qualidade nos processos e serviços, o tratamento que dispensa aos seus cliente e empregados e como utiliza a

comunicação e socialização dos conhecimentos, pode propiciar conhecer o seu estilo, linha de ação, perfil de negócios, o que é valorizado por ela, para o que está voltada, seu caráter, ou seja, *como é, como se comporta*, e, até certo ponto, *o que almeja ser*.

Pode, portanto, identificar seu nível de propensão e preparo ou **habilidade** para mudanças e competitividade; a sua visão de competitividade, que reflete seus **conhecimentos**, o que lhe é importante, ou o que valoriza, bem como sua intenção estratégica, que retratam as suas **necessidades**.

Assim, o avaliar das variáveis, *flexibilidade e participação, qualidade e comunicação*, consigna-se à avaliação das habilidades de ser flexível e aberto à participação, bem como a *valorização do cliente e os empregados*, e a importância dada à *comunicação e socialização do conhecimento* podem ser considerados, uma necessidade e um valor, ao mesmo tempo em que indicam, também, o nível de conhecimento organizacional dos mecanismos para a competitividade.

2. Políticas de recursos humanos

Este indicador reflete o imaginário do trabalhador em relação a sua valorização pela organização; aspecto relevante para a satisfação das necessidades pessoais dos trabalhadores e, conseqüentemente, para sua interação com o meio organizacional.

Pode ser mensurado pela expressão da preocupação da organização com a sua qualidade de vida, avaliada pela segurança, benefícios e salários justos. Ou ainda, pela forma como são tratados ou pelas oportunidades de crescimento.

Essas questões podem figurar como indicadores da postura estratégica da organização, seus verdadeiros valores e linha de ação, evidenciando o que lhe é desejável ou não, bem como sua **habilidade** para satisfazer as **necessidades** dos membros organizacionais..

3. Natureza dos relacionamentos

A análise de variáveis, como relacionamentos entre profissionais com as chefias, entre as divisões, e entre grupos, pode inferir se são confiáveis, solidários ou concorrentes, democráticos ou autocráticos, amistosos ou conflituosos e, como isso, expressar o estilo dos relacionamentos incentivados ou reprimidos para, em última instância, representar as **habilidades** organizacionais necessárias ao cumprimento de sua estratégia.

4. Postura gerencial

As posturas gerenciais, na maioria das vezes, representam os valores da empresa. Assim, esse indicador pode, através da análise da congruência das ações adotadas, retratar o potencial das **habilidades** organizacionais para a

satisfação de suas **necessidades** e o alcance da estratégia traçada. Pode retratar, ainda, o nível de conhecimentos dos gerentes para o desenvolvimento da função.

5. Natureza do trabalho realizado

Os sentimentos a respeito do trabalho que executam podem indicar como os empregados **avaliam seus conhecimentos, habilidades e condições de trabalho** e, ao mesmo tempo, representar a **satisfação das suas necessidades de auto-realização e desenvolvimento**.

Trata-se de uma avaliação da compatibilidade do seu potencial profissional e do tipo de trabalho que executa. O quanto é desafiador, interessante e gratificante, o que representa para si próprio desenvolvê-lo - se a sua atribuição pode ser um fator de incentivo ou desvalorização.

Essas condições reforçam a crença dos membros organizacionais em relação aos **valores, necessidades, conhecimentos e habilidades organizacionais**.

6. Identificação com a empresa

Consiste na visão da **valorização da empresa pelo empregado**. Refere-se à imagem que as pessoas têm da organização, de acordo com a compatibilidade com seus **valores, necessidades, conhecimentos e habilidades**.

Essa visão pode ser evidenciada através do estudo de variáveis que identifiquem o conceito de valorização da organização pelos seus membros e que reflitam o julgamento das ações empresariais como, por exemplo, a crença no respeito, justiça e coerência; o sentimento de orgulho e admiração pela empresa, expressados pela auto estima e pelo prazer de participar dela, e o *status* que isso lhes confere.

Esses aspectos auxiliam no traçado do conceito individual sobre a organização e indicam os sentimentos de agrado e desagrado, crença ou descrença, ceticismo ou envolvimento.

7. Tecnologia e competências

A imagem passada em relação as suas competências e habilidades são preponderantes para o conceito empresarial e a crença das pessoas dentro e fora da organização, a respeito do *savoir faire* organizacional.

Esse aspecto retrata o reconhecimento do nível de conhecimentos em suas estruturas centrais e periféricas, refletindo o preparo para a competitividade e a habilidade organizacional em buscar índices de eficácia, através da otimização de seus recursos e suas capacidades. É, portanto, uma característica marcante para a percepção da sua identidade e cultura organizacional.

6.5 tratamento e classificação das dimensões da cultura organizacional em relação às dimensões do modelo MARCO e suas congruências

O quadro 03, exposto a seguir, representa a operacionalização do esquema de tratamento de dados apresentado na figura 13: p 118 do presente trabalho.

QUADRO 03 - Correspondência entre as variáveis e indicadores utilizados e as dimensões estruturais do modelo MARCO

Variáveis	Indicadores	Autores	Dimensão MARCO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidade/participação ▪ Qualidade/valorização do cliente e empregado ▪ Comunicação/socialização do conhecimento 	POSTURA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Coda; Zago; Almeida; Bassetti; Silva; Costa. - Almeida; Bassetti; Costa. - Zago; Almeida; Bassetti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NECESSIDADES ▪ CONHECIMENTOS ▪ HABILIDADES ▪ VALORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade de vida ▪ Ambiente de trabalho/relações com chefias ▪ Possibilidade de crescimento/treinamento ▪ Avaliação de desempenho/reconhecimento 	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS –RH	<ul style="list-style-type: none"> - Coda; Zago; Almeida; Bassetti; Silva - Zago; Almeida; Bassetti; Silva; Costa. - Coda; Zago; Almeida; Bassetti. - Coda; Zago; Almeida; Bassetti; Silva; Costa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NECESSIDADES ▪ HABILIDADES ▪ VALORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relações profissionais ▪ Relações informais ▪ Relações com as 	NATUREZA DOS RELACIONAMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Zago; Almeida; Bassetti; Costa. - Coda; Almeida; Bassetti - Zago; Almeida; Bassetti; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NECESSIDADES ▪ HABILIDADES ▪ VALORES

<ul style="list-style-type: none"> chefias Relações interdivisoriais/intergrupais 		Silva; Costa. - Coda; Zago; Almeida; Silva.	
	POSTURA GERENCIAL	Coda; Zago; Almeida; Bassetti; Costa.	<ul style="list-style-type: none"> NECESSIDADES HABILIDADES VALORES CONHECIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> Preparo para o trabalho/auto-estima Desafio/importância Clareza/estrutura 	NATUREZA DO TRABALHO REALIZADO	- Coda; Zago; Almeida; Bassetti; Silva - Almeida; Bassetti; Silva - Zago; Almeida; Bassetti; Silva; Costa.	<ul style="list-style-type: none"> NECESSIDADES HABILIDADES VALORES CONHECIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> Conceito de valorização da empresa e envolvimento Auto-estima/prazer Conceito externo da empresa/relacionamento com o meio 	IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA	- Almeida; Bassetti; Silva - Coda; Zago; Almeida; Bassetti; Silva - Coda; Zago; Almeida; Bassetti; Silva	<ul style="list-style-type: none"> NECESSIDADES HABILIDADES VALORES CONHECIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> Competências/adequação de recursos/nível de preparo para a competitividade Relações com o ambiente 	TECNOLOGIA E COMPETÊNCIAS	- Coda; Zago; Almeida; Bassetti; Silva; Costa - Coda; Zago; Almeida; Bassetti; Silva	<ul style="list-style-type: none"> HABILIDADES CONHECIMENTOS

Assim, pode-se categorizar todos os aspectos utilizados como indicadores da cultura organizacional, em relação a cada uma das dimensões propostas pelo modelo MARCO, como é demonstrado a seguir no quadro 04.

QUADRO 04 – Abrangência do MARCO em relação aos indicadores da Cultura Organizacional

DIMENSÃO MARCO	INDICADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NECESSIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Identificação com a empresa Natureza do trabalho realizado Postura gerencial Políticas de recursos humanos – RH Postura e estratégia organizacional Natureza dos relacionamentos
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> Identificação com a empresa Natureza do trabalho realizado Postura gerencial Políticas de recursos humanos – RH

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Natureza dos relacionamentos ▪ Postura e estratégia organizacional
CONHECIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologia e competências ▪ Identificação com a empresa ▪ Natureza do trabalho realizado ▪ Postura gerencial ▪ Postura e estratégia organizacional
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologia e competências ▪ Identificação com a empresa ▪ Natureza do trabalho realizado ▪ Postura gerencial ▪ Políticas de recursos humanos – RH ▪ Natureza dos relacionamentos ▪ Postura e estratégia organizacional

Com base no exposto e sintetizando o que traz a literatura sobre cultura organizacional, como foi visto no capítulo quatro deste trabalho, com destaque na quadro 01, pode-se constatar que, por ser um fenômeno humano social complexo, os autores que tratam do assunto lançam mão de inúmeros e diversificados aspectos em busca de sua caracterização, numa tentativa de tratá-lo exaustivamente e de abrangê-lo em toda sua amplitude.

Entretanto, percebe-se que cada um e todos dos aspectos considerados, estão correlacionadas com as quatro dimensões que compõem o modelo MARCO – necessidades, valores, habilidades e conhecimentos, podendo-se, portanto constatar que o modelo MARCO consegue abranger as variáveis e indicadores utilizados para caracterizarem os estudos da cultura organizacional, representando-os através de um construto amplo e sintético.

Isso sugere que, através do modelo MARCO, é possível contemplar o fenômeno em toda sua amplitude e que, com a sua utilização para estudos e

gerenciamento da cultura organizacional, pode-se evitar visões parciais do fenômeno.

Ao mesmo tempo, analisando-se os quadros 03 e 04, pode-se notar que os estudos da cultura organizacional são caracterizados por variáveis do comportamento humano, ratificando a diretriz básica deste estudo, que traz a idéia de relação da causalidade mútua entre cultura organizacional e o comportamento nas organizações, permitindo que as dimensões da cultura organizacional sejam explicadas através das variáveis comportamentais, necessidades, valores, habilidade e conhecimentos.

Nesse sentido, constata-se que o modelo MARCO retrata com abrangência a arquitetura da estrutura da cultura organizacional, trazendo maiores conhecimentos e clareza conceituai, podendo, portanto, contribuir para um maior domínio acadêmico e operacional, oferecendo suporte para a administração intencional e estratégica da cultura organizacional.

CAPÍTULO VII

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações de que a cultura de uma organização é a gênese de qualquer estratégia empresarial pelo seu papel preponderante enquanto formadora dos modelos mentais e comportamentos coletivos dos membros organizacionais, e a carência de uma clareza na definição dos elementos básicos e estruturais que sustentem a sua compreensão, despertaram a necessidade deste estudo, que teve como objetivo elaborar um Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional - MARCO.

O modelo proposto oferece bases para o entendimento da cultura organizacional, principalmente por abranger aspectos de natureza dinâmica e estrutural sobre o fenômeno, oferecendo com isso, contribuição para seu melhor entendimento, e suporte para o seu conhecimento e gerenciamento, em busca de uma adequada relação organizacional com um ambiente em mutação.

Em relação ao aspecto de natureza dinâmica, o estudo oferece contribuição ao elucidar que as culturas organizacionais são passíveis de mudanças, pois, ao serem consideradas como um processo humano social, assumem essa característica dinâmica dos sistemas vivos, e promovem um fluxo de mudanças estruturais para a conservação de sua correspondência com o meio. Esse entendimento apoia-se nos princípios dos sistemas dinâmicos, da auto-organização e do determinismo estrutural interno, explicados pela teoria da

autopoiese de Maturana e Varela, onde as organizações e suas culturas são tidas como sistemas dinâmicos, cuja estrutura está em contínua mudança, que desencadeia constante produção e atualização de sua organização em congruência com as mudanças ambientais, de uma maneira determinada em cada instante nela mesma, pelas suas próprias estruturas.

Com o reconhecimento da característica de sistema vivo e dinâmico da cultura e da necessidade da sua inovação contínua, pode-se melhor compreendê-la como um fenômeno de construção social coletiva e como um sistema de significados compartilhados, resultante de um processo cognitivo e de aprendizagem, dando, com isso, oportunidade para ser administrado através da intervenção social planejada, auto-sustentada e direcionada sem, contudo, pretender ser um processo determinístico.

No que tange ao aspecto de natureza estrutural, o modelo proposto definiu, com fundamentos claramente justificáveis, que uma cultura organizacional pode ser entendida através das mesmas dimensões do comportamento humano, que são: **Necessidades, Valores, Conhecimentos e Habilidades**, já que são essas características que dão identidade e especificidade a cada cultura que, por sua vez, são expressadas pelo comportamento ou ação dos atores organizacionais.

Ao definir que os elementos sobre os quais uma cultura organizacional está estruturada são: 'necessidades, valores, habilidades e conhecimentos' o modelo identifica também o alvo para processar-se a intervenção, tendo em vista a administração de sua mudança.

A arquitetura da cultura organizacional proposta no modelo encontrou suporte de validação em estudos cientificamente aceitos, onde evidenciou-se que cada um e todos os inúmeros e diversificados aspectos considerados pelos pesquisadores, que procuraram tratar o fenômeno exaustivamente e abrangê-lo em toda sua amplitude, são caracterizados pelas variáveis do comportamento humano, estando, assim, correlacionadas com as quatro dimensões que compõem o modelo MARCO – *necessidades, valores, habilidades e conhecimentos*; confirmando, assim, a diretriz central do estudo, ao mesmo tempo em que responde ao seu questionamento principal.

Constata-se, então, que a definição da arquitetura da cultura, através da condensação em quatro dimensões, trata de forma abrangente, ao mesmo tempo em que sintetiza, as inúmeras e diversificadas variáveis e indicadores utilizados até então, oferecendo, com isso, suporte para os futuros estudos sobre o assunto.

Uma vez constatado o modelo MARCO retrata com abrangência a arquitetura da estrutura da cultura organizacional, evitando visões parciais do fenômeno cumpre-se com o objetivo de sistematizar os elementos utilizados como indicadores e definidores da cultura organizacional, e contempla o repertório completo das atividades humanas, conseguindo abordá-las em toda sua amplitude e que possa servir como base para os estudos, diagnósticos e ações gerenciais.

Ao mesmo tempo, o entendimento da estrutura e dinâmica de uma cultura organizacional, que evidencia como ela se forma e se transforma, cumpre o

objetivo de oferecer suporte para a construção de ferramentas para a gestão da (trans)formação e intervenção na mudança da cultura organizacional.

A abordagem do modelo sustenta também a mudança do foco dos estudos e diagnósticos das culturas organizacionais, já que os aspectos até então abordados nada mais são do que diferentes perspectivas de cada uma das suas dimensões.

A validade do modelo pode ser considerada universal, por trabalhar com bases e estruturas comuns a qualquer organização (necessidades, valores, conhecimentos e habilidades) e, ao mesmo tempo, permitir a especificidade de cada realidade.

Portanto, esse modelo não pretende ser prescritivo, pois oferece bases para que cada organização, de acordo com seus objetivos, redefina seus modelos mentais de acordo com necessidades, valores, habilidades e conhecimentos que forem mais compatíveis com a cultura desejável.

Ao mesmo tempo, foge-se da afirmativa de resultados concretos, lineares e determinísticos, por se considerar que as resultantes das ações humanas podem ser sinérgicas e qualitativas, descartando, portanto, a possibilidade de previsibilidade.

Isso posto, entende-se que os gerentes podem administrar a evolução da cultura, estando a par das consequências simbólicas das suas ações e tentando promover 'valores, conhecimentos, necessidade e habilidades desejados, influenciando na trajetória da sua criação sem, contudo, poder controlá-la.

Ao encerrar o presente trabalho, cabe ressaltar que o mesmo não pretende ser conclusivo, mas base e suporte para o desenvolvimento de estudos futuros, principalmente no que se refere a elaboração de ferramentas que permitam sua aplicação, bem como a avaliação de seus efeitos, considerando que o fator tempo configurou-se como uma limitação para que este processo fosse feito neste momento, haja vista que uma cultura não se muda prontamente, mas constitui-se num trabalho de longo tempo, através um processo lento e gradual.

GLOSSÁRIO

- **Ação:** prática de expressão do comportamento.
- **Adaptação:** congruência estrutural entre ser vivo e o meio em que vive.
- **Arquétipos:** visão compartilhada.
- **Atitude:** pré disposição par o comportamento.
- **Capacidades:** pré-disposição estrutural (física, mental, instrumental) ou o potencial de um organismo para o desenvolvimento de determinada tarefa, ação ou criação. Refere-se ao “poder fazer”.
- **Capacidades dinâmicas:** capacidade de uma organização de aprender, adaptar-se, mudar e renovar-se com o tempo.
- **Competências essenciais:** competências centrais de uma organização relacionadas ao seu objetivo fim, definidas por Hamell e Prahalad (1995) como sendo a real fonte de vantagem competitiva quando incorporada aos produtos finais básicos.
- **Comportamentos:** processos resultantes das cognições sociais, que diferem de simples ações reflexas e, também, não se restringem somente aos processos racionais e/ou conscientes, mas evocam os mecanismos associados ao processamento de informações, á ação e à construção da realidade. Forma de comportar-se, de ser e de expressar-se, considerando-se tanto a ação como a pré disposição para a mesma (atitude), incluindo características de personalidade influenciadas por aspectos fisiológicos, psicológicos, sócio-ambientais, espirituais e genéticos, expressados por: linguagem, atitudes, ações, reações e criações.
- **Conduta:** o mesmo que comportamento.
- **Conhecimentos organizacionais:** conjunto compartilhado de crenças de indivíduos de um grupo, a respeito do entendimento das relações causais de um determinado fenômeno .

- **Conhecimentos periféricos:** definidos por Lyles e Chewenk (1992) como os conhecimentos dos membros organizacionais referentes à dimensão técnica e conhecimento profissional.
- **Cultura** (sentido antropológico): produção característica de um grupo, quer seja em pensamento, artefatos ou obras, que lhe destaca em peculiaridades e lhe dão identidade.
- **Cultura corporativa:** o mesmo que cultura organizacional.
- **Cultura monolítica:** trata-se da uniformidade cultural encontrada onde há predomínio e coesão em torno dos valores, conhecimentos, crenças e habilidades de um dos segmentos que agregam uma cultura.
- **Crenças:** conjunto de elementos cognitivos de verdade de curto prazo, ou de quem reconhece como verdadeira uma proposição. É uma atitude de adesão a uma noção qualquer.
- **Cultura organizacional:** representação social de um grupo ou comunidade, que se forma pelo conjunto das necessidades, valores, conhecimento e habilidades comuns e que determinam sua identidade.
- **Dissonância cognitiva:** incongruência entre as crenças e conhecimentos do indivíduo em novas informações que lhe são passadas.
- **Eficácia:** Fazer as coisas certas. Fazer o que deve ser feito. O grau com que as expectativas dos clientes são atendidas pelos produtos e serviços.
- **Eficiência:** Fazer as coisas do jeito certo. Grau de aproveitamento dos recursos utilizados para produzir bens e serviços aos clientes.
- **Efetividade:** Eficácia com eficiência.
- **Estruturas centrais do conhecimento:** definido por Lyles e Chewenk (1992) como o conjunto de conceitos aceitos e incorporados como verdadeiros, aprendidos pelos membros organizacionais através da experiência conjunta. Base de conhecimentos comuns aos membros organizacionais a respeito da realidade que vivenciam.

- **Estruturas periféricas:** o mesmo que subcultura.
- **Grupos de contracultura:** grupos dentro de uma mesma organização que se formam por seus membros possuírem semelhanças e especificidades que os identificam entre si. Coexistem em oposição e ruptura com a cultura organizacional.
- **Grupos de Subcultura:** grupos dentro de uma mesma organização que se formam por seus membros possuírem semelhanças e especificidades que os identificam entre si. Coexistem em graus de ruptura maior ou menor com a cultura organizacional.
- **Habilidades:** grau de utilização, destreza ou facilidade com utilizam-se as capacidades. Refere-se ao “saber fazer bem”, “fazer com maestria”.
- **MARCO** - modelo de arquitetura da cultura organizacional.
- **Modelos mentais:** esquemas, paradigmas, prespectivas crenças e pontos de vista que ajudam o indivíduo a perceberem e definem seu mundo.
- **Modelos mentais coletivos:** cognições compartilhadas pelos membros de uma mesma organização.
- **Multiculturas:** são notadas onde vários grupos culturais concorrem entre si por possuírem interesses e valores diferentes ou antagônicos.
- **Necessidade:** desequilíbrio interno de um organismo, causado pela carência de elementos essenciais para sua satisfação e sobrevivência, manifestado por um estado de ansiedade, que motiva para as ações de busca de satisfação e o retorno ao equilíbrio.
- **Níveis de agregação:** diversos níveis que compõem um fenômeno.
- **Paradigma da cognição social:** desenvolvido a partir da década de 60, é entendido como um conjunto de novas teorias que abordam os processos de representação e de inferência que subjazem à apropriação e construção dos objetos sociais.
- **Paradigma funcionalista:** Concepção teórica de que na natureza tudo é perfeito e universal, requerendo, portanto, a adaptação e

conformidade dos indivíduos a ela. Assim é considerada como patológica qualquer condição que não se enquadra aos padrões já definidos.

- **Posturas inovadoras:** permanente definição e redefinição das competências e das relações competitivas.
- **Schema cognitivo coletivo:** o mesmo que modelos mentais coletivos.
- **Sociedade do conhecimento:** Termo usado por Nonaka e Takeuchi (1997) para destacar a valorização do conhecimento como o poder na sociedade atual.
- **Transculturalidade:** vivência intercultural entre grupos que, sem perderem a identidade, enriquecem-se através do compartilhamento e aprendizagem com as diferenças.
- **Valores:** regras e idéias presentes em todas as sociedades acerca dos comportamentos finais desejáveis. Atuam como padrão de referência ou axiomas que fundamentam os juízos do que é certo ou errado, bem ou mal, bom ou mau, bonito ou feio, sendo condicionantes para a seleção de preferências e comportamentos dos indivíduos em uma determinada situação social.
- **Valores morais ou virtuosos-sociais:** relacionado às virtudes humanas e possui um sentido mais filosófico e universal.
- **Valores utilitários, operacionais ou organizacionais:** sentido de valoração e de importância para um determinado indivíduo, contexto, organização ou realidade. Estão mais afetos ao que é importante e útil para o alcance dos seus objetivos finais.
- **Visão holística:** Disciplina que fundamenta a conectividade e relatividade entre tudo o que existe na natureza, onde a “figura não existe sem seu fundo, e ambas são partes do mesmo sistema de relações e não existem senão uma em relação à outra”.

- **Visão mecanicista:** visão de que tudo no universo tem o seu funcionamento regido por leis matemáticas perfeitas e imutáveis como uma máquina.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Mário de Souza. Cultura organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas : um estudo de caso em empresa estatal. **Dissertação de Mestrado** - Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – CETED- UFSC-PCAD, Florianópolis, 1996
- ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo : Makron Books, 1997.
- APPELBAUM, Steven H. & GRIGORE, Marius L. Organizational change and job redesign in integral manufacturing : a macro-organizational to micro-organizational perspective. **Journal of European Industrial Training**, vol. 21 Issue 2, 1997.
- ARGYRIS, Chris; SHÖN, D. **Organization** : irrationality as a basis for organizational action and change. Nova York : Wiley, 1985
- ATLAN, Henri. **Entre o cristal e a fumaça**. Rio de Janeiro ; Jorge Zahar, 1992.
- BASSETTI, Eliana Bitencourt Ribas. Estrutura de valores organizacionais e programa de treinamento e desenvolvimento : estudo de caso em uma instituição bancária. **Dissertação de Mestrado** – Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – CETED- UFSC-PCAD, Florianópolis, 1998.
- BEMFICA, J. do C. e BORGES, M. E. N. Aprendizagem Organizacional e informação. Instituto Brasileiro de Informação em C&T . **Ciência da Informação** : ISSN 0100-196S. CI. Inf., Brasília, v. 28, n.3, p. 231-238, set/dez/. 1999.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. São Paulo : Atlas, 1991
- BOWDITCH, J. L. e BUONO, A F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo : Pioneira, 1997.
- CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional : uma contribuição metodológica – **tese de livre docência**. Departamento de Administração da FEA/USP, São Paulo, 1992.
- COSTA, Geraldo V. da. **Cultura e Valores Organizacionais**. Santa Catarina : Editora Insular, 1999.
- DA MATA, Roberto. **Relativizando** : uma introdução à antropologia social. Petrópolis : Vozes, 1981.

DAVIDOW E MALONE – **The virtual corporation** : structuring and revitalizing the corporation for the 21st century. San Francisco : HarperCollin, 1992.

DEMO, Pedro. **Conhecimento moderno** : sobre ética e intervenção do conhecimento. Petrópolis : Vozes, 1997.

DURKHEIM, E. **Les formes élémentaires de la vie religieuse**. Paris : Alcan, 1912.

ELDRIDGE, J. E. T.; COMBRIE, A D. **A sociology of organizations**. London : George Allen & Unwin, 1994.

ENZ, Cathy A . Power and shared values in the corporate culture. Ann Arbor : **Umi Research Press**, 1986

FLEURY. Afonso e Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L. ; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1992.

FRAGA, V. F. A atemporalidade de Anísio Teixeira e suas grandes questões. A democracia e o progresso moral da humanidade. In: **Seminário de Doutorandos em Educação. Paper**. Rio de Janeiro : UFRJ, 1990.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impacto. São Paulo : Makron. McGraw-Hill, 1991.

GARVIN, David A . The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, [S.I.], v. 39, n. 4, p. 33-50, summer, 1998.

GEGEC – **Grupo de Estudos sobre Gestão do Conhecimento**. As dimensões organizacionais do conhecimento. PPGEPS, UFSC, 1998.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY Jr. J. H.. **Organizações**: comportamento, estruturas e processos. São Paulo : Atlas, 1988.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. **Strategic intent**. **Harvard Business Review**. [S.I.], p. 17-30, May/June, 1989.

_____, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro : Zahar, 1978.

JHONSON, G.; SCHOLLES, K. **Exploring corporate strategy**. Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, 1984.

JHONSON-LAIRD, P. N. Mental models : towards a cognitive science of language, inference, and consciousness. Cambridge, Mass : **Harvard University Press**, 1983

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo : Atlas, 1995.

KATZ, D e KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**, New York, N.Y : John Wiley, 1970.

KIM, Daniel H. (1993) "The link between individual and organizational learning" **Sloan Management Review** 35 (1) (FALL) : 37-50.

KROGH, Georg Von. Care in Knowledge Creation. **California Management Review**, Vol. 40, no. 3 Spring, 1998, pp133-153

LARAIA, R. de B. **Cultura** : um conceito antropológico. Rio de Janeiro : Zahar, 1989.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativa. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEITÃO, S. P. e MARTINS, A .C. L. Organização de aprendizagem e teoria da autopoiese. **Revista de Administração Pública**, vol. 32 no. 4, ISSN- 0034-7612, Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, , 1998.

LYLES, Marjorie A. and SCHWENK, Charles R. Top management, strategy and organizational knowledge structures. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 29, n.2, p. 155-174, march 1992.

MARTIN, Joanne e SIEHL Caren. Organizational culture and sub-culture : na uneasy symbolism : **Organizational Dynamics**, 12 (2) : 52-65, 1983MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.

MATURANA, H. **Da Biologia à psicologia**, 3^a ed. Porto Alegre : Artes médicas, 1998.

MATURANA, H.; F. VARELA. **Autopoiesis and cognition** : the realization of the living. London : Reidl, 1980.

De máquinas e seres vivos : Autopoiese – a organização do vivo. 3^a ed. Porto Alegre : Artes Médicas, 1997.

MITROFF, Ian I.; MASON, Richard O; PEARSON, Christine M. **Framebreak : The radical redesign of american business**. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1994.

MOSCOVICI, S. **The phenomenon of social representations**. In R. Farr e S. Moscovici (orgs) *Social Representations*. Cambridge : Cambridge University Press, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional : teoria e a prática de inovar**. RJ : Qualitymark, 1997.

NAVEIRA, R. B. Caos e complexidade nas organizações. **Revista de Administração Pública** vol 32 no. 5 – ISSN 0034-7612. Fundação Getúlio Vargas, RJ, 1998.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa : como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

OLIVEIRA, Marco Antonio G. **Cultura organizacional**. São Paulo : Nobel, 1988.

PERRON, Jaques. **Bases e Aplicação dos Valores em Psicologia e Educação**. Porto Alegre/Rio Grande do Sul : Sagra editora, 1987.

PFEFFER, J. **Management as symbolic action**. In: CUMMINGS, J. J. (org.) e STAW, B. M. (org.). *Research in organizational behavior*. Greenwich : JAI Press, 1981. p. 1-52.

PINHEIRO DE LIMA, Uma modelagem organizacional suportada por elementos de natureza comportamental. PPGEPS, UFSC, Santa Catarina : **Projeto de tese**, 1999.

PINHEIRO DE LIMA, E. e LEZANA G.R.L. Organizational design principles : activities modelling supported by behavioral determinants – BBM. In: INTERNATIONAL INDUSTRIAL ENGINEERING CONFERENCE (3. : 1999 : Montreal). **Proceedings**. Montreal, Canadá, 1999a .

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Londres : Routledge & Kegan Paul, 1967.

QUINN, et alii. Technology in services : rethinking strategic focus. **Sloan Management Review**, Winter, 1990, 79-87.

ROCKEACH, M. **The nature of human values**. Nova Iorque : Free Press, 1973.

RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, M.; ALMEIDA, R.O . Personal balanced scorecard. **Paper. Knowledge Management Press.**
(<http://www.unikey.com.br/clipping/pbsc01.htm>)

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.

_____. The society for organizational learning. **MIT Sloan School of Management**, march 1995a.

- _____. Learning Consortia : How to create parallel learning systems for organization sets. **MIT Sloan School of Management**, 1995b.
- SCHEIN, E. H. Inovative culture and adaptative organizations. SriLanka. **Journal of Development Adminitration**. 1990, 7 n. 2, 9-39
- _____. How can organizations learn faster? **Sloan Management Review**, 1993, 34, 85, 92
- SENGE, Peter M.. **A Quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SHINYASHIKI, Gilberto T. Estudo qualitativo dos pressupostos básicos da cultura organizacional. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v.30, n.3, p.60-72, jul./set.. 1995.
- SILVA, Márcia Terra da. **A empresa moderna**. In: CONTADOR, José Celso (coord.). **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Blücher e Vanzolini, 1997. p. 31-37
- SILVA, Taiz Regina Ferraz da. Comprometimento organizacional de gestores em uma organização de serviços : o caso da Fundatecno. **Dissertação de Mestrado** – Programa de Pós Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.
- SITTER, L. U. de; HERTORG, J. F. den; DANKBAAR, B. From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs. **Human Relations**, [S.l.], v. 50, n.5, p. 497-534, 1997
- SOUZA, Edela L. P. **Clima e cultura organizacionais** : como se manifestam e como se manejam – Programa de Pós Graduação em Administração – UFRGS, São Paulo : Editora Edgar Blucher, 1978.
- STALK, G.; EVANS P.; SHULMAN, L.E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, [S.l.], p. 57-69, march–april 1992.
- STEWART. Thomas. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**; tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. – Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações** : gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- TAVARES, Maria G. P. **Cultura organizacional** : uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1991, 1993
- TEECE, PISANO E SHUEN Dynamic capabilities and strategic management. Monografia, **Center for Research in Management**, University of California, Berkeley, 1991.

TEECE, David; PISANDO, Gary. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, [S.I.], v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TERRA, J.C.C. e PLONSKI G. A Gestão do conhecimento : aspectos conceituais e estudo exploratório sobre práticas de empresas brasileiras. **Boletim Técnico da Escola Politécnica – USP**. São Paulo, 1999.

TOFFLER , Alvin. **Powershift** : as mudanças do poder. 3^a ed. Rio de Janeiro : Record, 1993.

TOLEDO, F de; MILIONI. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo : Atlas, 1996.

TORQUATO, G. **Cultura – poder- comunicação e imagem** - fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

VALA, J.; Et All. **Psicologia social das organizações** : estudos em empresas portuguesas. 2^a ed. Olivas : Celta, 1995.

VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**. 3 ed.. São Paulo : Pioneira, 1997.

VELTZ, P.; ZARIFIAN Philippe. Vers de nouveaux modèles d'organisation? **Sociologie du travail**, [S.I.], v. 35, n. 1, p. 3-24, 1993.

WEICK, Karl (1995) **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.

WHITEHILL, Martin. Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage. **Long. Range Planning**, Great Britain. V. 30, n. 3, p. 399-405, june, 1997.

ZAGO, Celia C.; ARAGÃO, Paulo O R. Clima organizacional : um instrumento para o gerenciamento da qualidade. 20^o ENANPAD. **Anais** : Rio de Janeiro, 1996. pp. 159-172.

ZAHIR, I.; SHARP J.M & KAGIOGLOU M. Improving business performance through developing a corporate culture. MCB. **The TQM Magazine**, v.9, issue 3, 1997.

ZARIFIAN, Philippe. Novas formas de organização e modelo da competência na indústria francesa. In: WORKSHOP IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (1995 : São Paulo). **Anais**. São Paulo : [s.n.], 1995b. p. 1-17.

ZARIFIAN, Philippe. Organização e sistema de gestão : à procura de um nova coerência. **Gestão e Produção**. São Carlos, v.4, n.1, p.76-87, abr. 1997.

Revisão ortográfica: Rose Irene Neves – fone: (48xx) 99973134 ou 225 3420